




3 1761 11648294 4



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116482944>

CA1
TB
-P 26

12

Government
Publications



Office of the Auditor General of Canada

For the
period ending
March 31, 1997

Improved Reporting to Parliament —
Pilot Document

Canada

©Minister of Public Works and Government Services Canada 1997

Available in Canada through

your local booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/57-1997
0-660-60343-8



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing what was known as the *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*. It also required 78 departments and agencies to table these reports on a pilot basis.

This decision grew out of work by Treasury Board Secretariat and 16 pilot departments to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament and to modernize the preparation of this information. These undertakings, aimed at sharpening the focus on results and increasing the transparency of information provided to Parliament, are part of a broader initiative known as "Getting Government Right".

This *Departmental Performance Report* responds to the government's commitments and reflects the goals set by Parliament to improve accountability for results. It covers the period ending March 31, 1997 and reports performance against the plans presented in the department's *Part III of the Main Estimates* for 1996-97.

Accounting and managing for results will involve sustained work across government. Fulfilling the various requirements of results-based management – specifying expected program outcomes, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and report on achievements – is a building block process. Government programs operate in continually changing environments. With the increase in partnering, third party delivery of services and other alliances, challenges of attribution in reporting results will have to be addressed. The performance reports and their preparation must be monitored to make sure that they remain credible and useful.

This report represents one more step in this continuing process. The government intends to refine and develop both managing for results and the reporting of the results. The refinement will come from the experience acquired over the next few years and as users make their information needs more precisely known. For example, the capacity to report results against costs is limited at this time; but doing this remains a goal.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Government Review and Quality Services
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044

The first of the two main parts of the report is a review of the current state of the art in the field of the study of the effects of the environment on the health of the population. This part of the report is divided into two main sections: the first section deals with the physical environment and the second section deals with the social environment.

The second part of the report is a synthesis of the findings of the study. This part of the report is divided into two main sections: the first section deals with the physical environment and the second section deals with the social environment. The synthesis of the findings of the study is presented in a clear and concise manner, making it easy for the reader to understand the results of the study.

The third part of the report is a discussion of the implications of the findings of the study. This part of the report is divided into two main sections: the first section deals with the physical environment and the second section deals with the social environment. The discussion of the implications of the findings of the study is presented in a clear and concise manner, making it easy for the reader to understand the results of the study.

The fourth part of the report is a conclusion. This part of the report is divided into two main sections: the first section deals with the physical environment and the second section deals with the social environment. The conclusion of the study is presented in a clear and concise manner, making it easy for the reader to understand the results of the study.

The fifth part of the report is a bibliography. This part of the report is divided into two main sections: the first section deals with the physical environment and the second section deals with the social environment. The bibliography of the study is presented in a clear and concise manner, making it easy for the reader to understand the results of the study.

The sixth part of the report is an appendix. This part of the report is divided into two main sections: the first section deals with the physical environment and the second section deals with the social environment. The appendix of the study is presented in a clear and concise manner, making it easy for the reader to understand the results of the study.

The seventh part of the report is a list of figures. This part of the report is divided into two main sections: the first section deals with the physical environment and the second section deals with the social environment. The list of figures of the study is presented in a clear and concise manner, making it easy for the reader to understand the results of the study.

The eighth part of the report is a list of tables. This part of the report is divided into two main sections: the first section deals with the physical environment and the second section deals with the social environment. The list of tables of the study is presented in a clear and concise manner, making it easy for the reader to understand the results of the study.

The ninth part of the report is a list of references. This part of the report is divided into two main sections: the first section deals with the physical environment and the second section deals with the social environment. The list of references of the study is presented in a clear and concise manner, making it easy for the reader to understand the results of the study.



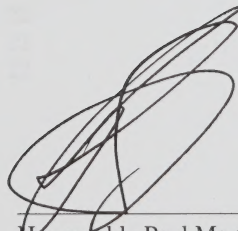
Office of the Auditor General of Canada

Performance Report

For the
period ending
31 March 1997



L. Denis Desautels, FCA
Auditor General of Canada



Honourable Paul Martin, P.C., MP
Minister of Finance

Table of Contents

	Page
Section I – Message from the Auditor General	1
Section II – Overview of the Office	3
Mandate, Roles and Responsibilities	3
Enabling Legislation	3
Activity	3
The Commissioner of the Environment and Sustainable Development	4
Objectives and Priorities	4
Strategic Framework	4
The OAG Vision and Mission	4
The Office Priorities for 1996–2001	5
Organization of the Office	5
Reporting Our Work	6
Section III – Office Performance	7
A. Performance Expectations	7
Planned versus Actual Spending Tables	7
Comparison of Total Planned Spending with Actual Expenditures, 1996–97	7
Office Planned versus Actual Spending	7
Summary of Performance Expectations	8
Linkages of Audit Types and Objectives	8
Operational Efficiency	9
Efficiency Indicators in Audit Activities	10
B. Performance Accomplishments	12
Office Performance	12
Making a Difference: Overview	12
Parliamentary Activities	13
Performance Outputs And Achievements	15
Unintended Effects	22
C. Key Reviews	22
Scrutiny of Office Operations	22
List of Reviews	22

	Page
Section IV – Supplementary Information	25
A. Listing of Statutory Reports	25
B. Contacts for Further Information	26
Communications	26
Audit Operations Branch	26
Corporate Services Branch	26
Environment and Sustainable Development	26
C. Financial Summary Tables	27
Summary of Voted Appropriations	27
Transfer Payments by Business Line	27
Statutory Payments by Business Line/Activity	27
Details on Net Cost of Program for 1996–97	28

Section I

Message from the Auditor General

This performance report covers 1996–97, my sixth year as Auditor General of Canada. It provides a snapshot of our work during the year, with some comparative information from past years and progress report on our main priorities and goals.

Since I arrived in Ottawa in 1991, one of the things I have been concerned about is the need to improve the measurement and reporting of the results produced with public money. Thus, one measure of my own performance, and that of my Office, is the extent to which we can support the government's efforts to bring about this improvement. We have published reports on this subject and helped and advised the Treasury Board Secretariat in implementing changes to the expenditure management system, and we plan to continue with both these endeavours. And now I am pleased to participate directly in this government-wide effort to improve performance reporting.

This is our first Performance Report in which we describe the ways we make a positive difference for the Canadian people by promoting, in all our work for Parliament, answerable, honest and productive government. These words are from our vision and mission statement, and we have deliberately set ourselves an ambitious task. It is relatively easy to count the outputs of audits – the number of reports, public hearings, and recommendations and observations – but difficult to measure the outcome – the ways we actually make a difference.

Many others share our commitment to good government, and it is often through their co-operation and participation that we effect change. Here are some of the more important events to which we believe we have recently contributed:

- In 1996, the Treasury Board established a revised framework for developing and managing large information technology projects, to help reduce the risks inherent in such projects.
- There has been greater focus by Revenue Canada on compliance and revenue collection efforts, and by Finance on closing tax loopholes.
- There have been significant improvements in the quality of information issued on deficits and debt, and both the Bank of Canada and the Finance Committee have supported a focus on the level of debt as well as on deficits.

-
- Faced with the seriousness of the problems raised in our November 1996 chapter on Correctional Service Canada, the Commissioner of Corrections has appointed a Task Force on Reintegration, to review the issues raised, identify solutions and develop a plan of corrective action.

Although we cannot measure precisely our contribution to these improvements I don't think that this in any way reduces their importance. We set broad goals for the Office to help all our staff focus not only on completing audits but on the ultimate value those audits will have.



L. Denis Desautels, FCA
Auditor General of Canada

Section II

Overview of the Office

Mandate, Roles and Responsibilities

Enabling Legislation

1. The *Auditor General Act*, the *Financial Administration Act* and a variety of other acts and orders-in-council set out the duties of the Auditor General and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development as they relate to legislative auditing and monitoring of federal departments and agencies, Crown corporations and other national and international organizations.

Activity

2. The principal activity of the Office is *legislative auditing*. Put simply, the Auditor General is required to provide interested parties with answers to the following questions about the Office’s activities:

Types of audits conducted and monitoring activity ¹	Provides interested parties with answers to the following questions:	Legislative Auditing
Attest audit of the Financial Statements of the Government of Canada	Is the government presenting fairly its overall financial situation?	
Annual financial audits of Crown corporations and other entities	Are Crown corporations and other entities presenting their financial information fairly and complying with relevant legislative authorities?	
Value-for-money audits of departments and agencies	Were departmental and agency programs run economically and efficiently, and with due regard to their environmental effects? Does the government have the means to measure the effectiveness of programs? Is legislation complied with and the public purse protected?	
Special examinations of Crown corporations	Do systems and practices of Crown corporations provide reasonable assurance that assets are safeguarded, resources are managed economically and efficiently, and operations are carried out effectively?	
Environment and sustainable development monitoring activities	To what extent did departments meet the objectives and implement the plans set out in their sustainable development strategies laid before the House of Commons?	

¹In all our work, we also consider compliance with authorities.

3. We are different from departments and agencies by virtue of our independence from the government of the day and our reporting relationship to Parliament. Our independence is assured by a broad legislative mandate, freedom from certain controls over our budget and staff, and a 10-year mandate for the Auditor General.

The Commissioner of the Environment and Sustainable Development

4. Bill C-83, which received royal assent in 1995, established within the Office the position of Commissioner of the Environment and Sustainable Development. The Commissioner's primary role and responsibility is to monitor, on behalf of the Auditor General, the departmental strategies and action plans, and the status of, and responses to, public petitions on environmental matters. The Commissioner is also required to report annually on the results of his work.

5. In 1996-97, the main focus of the work of the Commissioner was to establish the required infrastructure and hire the resources necessary to carry out his mandate. This was accomplished. However, since departmental sustainable development strategies are not due until December 1997, the full impact of the Commissioner's work will be more evident starting in 1997-98.

Objectives and Priorities

Strategic Framework

6. The Office's Strategic Framework reflects a number of areas where we intend to focus our efforts to meet new and greater challenges and make our Office an even better and more satisfying place to work. The Strategic Framework is currently being reviewed and will be updated in the fall of 1997. The OAG Vision and Mission Statement guide the work of the Office.

The OAG Vision and Mission

Vision and Mission Statements

Vision

We are committed to making a difference for the Canadian people by promoting, in all our work for Parliament, answerable, honest and productive government.

Mission

The Office of the Auditor General of Canada conducts independent audits and examinations that provide objective information, advice and assurance to Parliament. We promote accountability and best practices in government operations.

7. An elaboration of the Office Mission Statement sets out eight objectives and other effects that we want our work to achieve. These are listed below.

In achieving our mission, we want to make a difference by promoting:

- a fair and frank accounting of the government's stewardship of financial and other resources;
- efficiency and productivity in the public service;
- cost effectiveness in government activities;
- collection of revenues owed to the Crown;
- objective assurance on matters found to be satisfactory and unsatisfactory;
- compliance with authority;
- deterrence of fraud and dishonesty; and
- sustainable development.

8. We share these objectives with many other parties inside and outside government, which complicates the attribution of results to the audits we perform. Many share a commitment to good government, and it is often through their co-operation and participation that we effect change. We assess our own effectiveness in terms of our ability to conduct high-quality audits that address significant topics and contribute to **making a difference**.

The Office Priorities for 1996–2001

- To help improve the government's financial condition.
- To stimulate real advances in accountability concepts and improve accountability practices in government.
- To influence the quality of financial management in government.
- To contribute to necessary changes in the public service.
- To implement fully the role of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development.

Organization of the Office

9. The Executive Office provides overall policy direction, legal support, professional practice review and international activities.

10. The Corporate Services Branch provides direct support to the audit function.

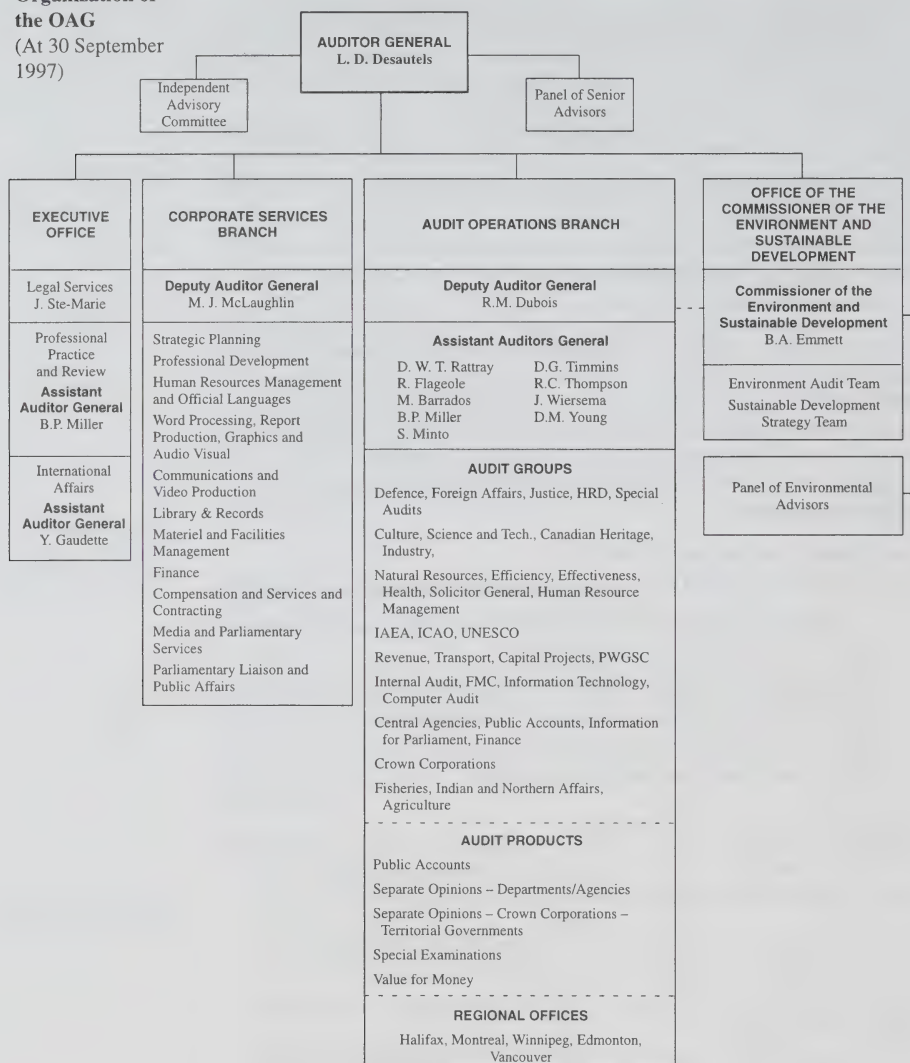
11. The Audit Operations Branch is responsible for carrying out all the audit activities of the Office.

12. The Office of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development assists the Auditor General in performing the duties of the Auditor General that relate to the environment and sustainable development.

13. The Office staff is multidisciplinary, with qualified accountants making up about 50%; another 10% with postgraduate degrees in other disciplines include engineers, lawyers, statisticians, sociologists, historians, environmental specialists and economists.

Organization of the OAG

(At 30 September
1997)



Reporting Our Work

14. The work of the Auditor General and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development is reported in several places and in several forms, pursuant to enabling legislation. Our reports, as well as other information concerning the Office, are accessible on our Internet site at <http://www.oag-bvg.gc.ca>.

Section III

Office Performance

A. Performance Expectations

Planned versus Actual Spending Tables

(\$ millions)

Business Line	FTE	Operating ¹	Voted Grants and Contributions	Subtotal: Gross Voted Expenditures	Total Gross Expenditures	Total Net Expenditures
Legislative auditing	535	49.9	0.4	50.3	50.3	50.3 ²
	500	49.0	0.4	49.4	49.4	49.4
Other revenues and expenditures						
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund						(0.8)
						(1.0)
Cost of services provided by other departments						6.2
						6.2
Net cost of the program						55.7
						54.6

Notes:

Shaded numbers denote actual expenditures/revenues in 1996–97.

¹Operating includes contributions to employee benefit plans and the salary of the Auditor General.

²The planned spending figures above match those presented in our 1996–97 Part III Estimates. It also includes Supplementary Estimates for the new function of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development and other in-year adjustments which increased our fundings by \$1.3 million, to a total of \$50.3 million.

Exhibit 1
Comparison of
Total Planned
Spending with
Actual
Expenditures,
1996–97

(\$ millions)

Business Line	Actual 1993–94	Actual 1994–95	Actual 1995–96	Total Planned 1996–97	Actual 1996–97
Legislative auditing ¹	58.5	57.3	51.0	50.3	49.4

Note:

¹The decrease in actual expenditures between 1994–95 and 1995–96 is due, in part, to the Office’s voluntary contribution to the government’s restraint programs.

Exhibit 2
Office Planned
versus Actual
Spending

Summary of Performance Expectations

15. Because of the nature of legislative auditing, our role is more persuasive. We provide information related to the status of government initiatives, raise awareness about significant management issues, highlight good management practices and lessons learned, outline areas needing improvements and report on the results of corrective measures implemented. By providing independent and high-quality information to Parliament on the government's operations, we seek to improve accountability for the stewardship of public funds by the government. Thus, our work influences change that others are responsible for implementing. Parliamentary committees are also instrumental in scrutinizing government operations and in prompting government organizations to act.

16. In future years, the Office's allocation of audit resources will vary, and this will impact on the way we report our performance. For instance:

- Audit resources allocated to special examinations of Crown corporations have progressively increased since the start of the third examination cycle in 1996. However, the average cost of special examinations is expected to decrease.
- The implementation of the government's Financial Information Strategy means that more resources will be allocated to auditing the government's financial statements, to take into consideration the government's new strategy and changes to accounting practices. Audit costs are expected to decrease once the new systems and practices have been fully implemented and improved.
- The introduction of new methodology for annual financial audits of Crown corporations and other entities is expected to further reduce audit costs.
- The Office will continue its efforts to conduct shorter and more focussed value-for-money audits. We expect to meet our target of \$750,000 average cost for our value-for-money audits by 1998.
- The Government of the Territory of Nunavut will become a new audit entity for the Office. This will represent a third territorial audit entity, including both attest and value-for-money work. It will also entail additional audits of the full range of departments, boards and corporations.

Linkages of Audit Types and Objectives

17. The following table summarizes the key results that the Office is hoping to achieve, and indicates which components of our business line will help to achieve them. The checkmarks in the table show the most important links, even though every component could conceivably contribute to every key result.

The Office has a budget of \$50.7 million (1997-98) to provide Canadians with:

To be demonstrated by:

Independent audits and examinations that will make a difference for the Canadians people by promoting:	Opinion and Observations on the Financial Statements of the Government of Canada	Opinions on the financial statements of Crown corporations and other entities	Value-for-money audits of departments and agencies	Reports to boards of directors on special examinations of Crown corporations	Environment and sustainable development monitoring activities
A fair and frank accounting of the government's stewardship of financial and other resources	✓	✓		✓	✓
Efficiency and productivity in the public service			✓	✓	
Cost effectiveness in government activities			✓	✓	
Collection of revenues owed to the Crown	✓	✓	✓	✓	
Objective assurance on matters found to be satisfactory and unsatisfactory	✓	✓	✓	✓	✓
Compliance with authority	✓	✓	✓	✓	✓
Deterrence of fraud and dishonesty		✓	✓		
Sustainable development	✓	✓	✓	✓	✓

Operational Efficiency

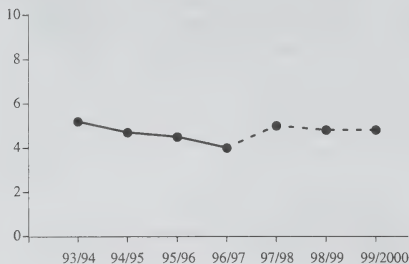
18. Some indicators of efficiency are shown in Exhibit 3. In some cases, targets were not set in time to show both planned and actual numbers for 1996-97, the year covered by this report. However, in all cases the charts show the targets against which we will report in future years.

19. Gains in operational efficiency were made by increasing the use of information technology to carry out audits, reviewing our audit methodology and changing our audit approaches accordingly, and streamlining various audit activities. Specialization of audit staff to carry out financial audits will have a more significant effect on the use of resources in the years to come.

Exhibit 3 Efficiency Indicators in Audit Activities

Annual Audit of the Financial Statements of the Government of Canada – Annual Audit Costs

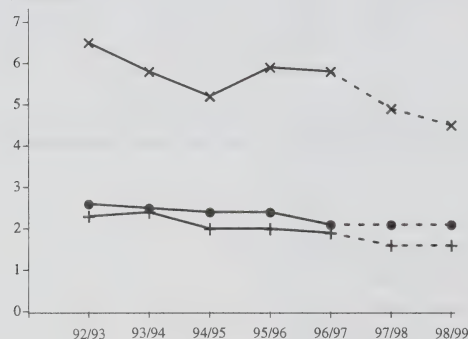
\$ millions



Every year, the Auditor General expresses an opinion on the Financial Statements of the Government of Canada. For 1996–97, the Opinion of the Auditor General can be found in Section 1 of *Volume 1 – Public Accounts of Canada*. The dotted line shows the expected costs for future years. These are expected to increase and then level off as the government's accounting systems are renewed and as accounting practices for physical assets and tax revenues are strengthened. Audit costs are not expected to decline until after the year 2000.

Total Cost of Annual Audits of Federal Crown Corporations, Territorial Governments, Agencies and Corporations and Other Entities

\$ millions



This graph shows the annual audit costs of federal Crown corporations, territorial departments and agencies and other entities.

Although our costs of auditing federal Crown corporations increased after 1994–95, we remain committed to reducing the costs of our annual audits through new audit methodology and the specialization of audit staff. We have developed entity-by-entity hour targets that should result in our reaching our ultimate goal of reducing audit costs by 15% when compared with 1994–95 costs, as shown by the dotted lines.

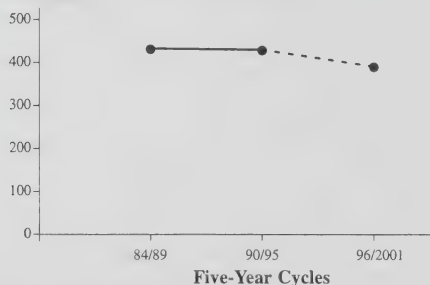
The costs related to other entities were successfully reduced to our 15% target during 1996–97. Our budgeted costs for these entities will remain at this level throughout the remainder of the planning period.

Our audit costs in Territories' departments and agencies are proceeding as planned toward our goal of a 15% reduction by 1998–99.

— x — Federal Crown Corporations
— + — Territorial Departments and Agencies
— ● — Other Entities

Average Cost of Special Examinations

\$ thousands



Special examinations of Crown corporations are not conducted every year. Rather, they are carried out over a period of years (i.e. a cycle). The first cycle was conducted between 1984 and 1989 and the second cycle was conducted between 1990 and 1995. The third cycle is currently under way. Our target average cost of \$390,000 for future years is indicated by the dotted line and is shown to decrease because of improved methodology and experience obtained in previous cycles.

Average Cost of VFM Audits

\$ thousands



Ratio of Audit Project Time to Net Available Time – Audit Operations Branch

Percent

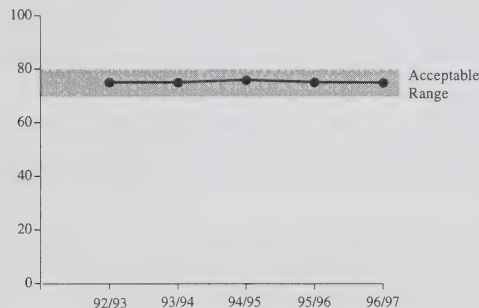


Exhibit 3 (Cont'd)

VFM and government-wide audits and studies do not have generally accepted indicators of performance or quantifiable measures that are easy to compare with other jurisdictions. We are now carrying out shorter, more focussed examinations of particular issues. We are paying close attention to planning and managing the cost, timeliness and results of audits. We believe we can now maintain our coverage by lowering the average cost of VFM audits to \$750,000 by 1998 – indicated on the graph by a dotted line. This does not include government-wide audits and studies, each of which is unique in scope and coverage.

The Audit Project-Hour Ratio (APHR) calculates the percentage of available staff time that is used directly for audit activities. Available staff time takes into consideration any leave time taken (vacation, maternity, sick, etc.) that is thus not available to the Office to carry out its activities. The balance is available to fulfil the time needs (hours) of the Office. We have determined that, considering various factors including the need for training, the effects of stress and workload on our staff, an acceptable APHR range would be between 70% and 80% for our Audit Operations Branch. Our current rate compares favourably with rates the major professional firms try to obtain.

B. Performance Accomplishments

Office Performance

20. Our effectiveness is dependent on our ability to conduct high-quality audits that address significant topics and contribute to “making a difference”. For instance, our findings may result in debate about issues that affect the government’s transparency and accountability. Management may implement more effective management practices. Parliament may increase its monitoring activity or seek advice and clarification through the committee process or in debate in the House of Commons. Central agencies may adopt new policies or change existing ones to improve management in specific government-wide areas. In other audits, our findings may confirm that the government’s practices are economical, efficient and effective and that others could learn from them. In some cases, improvements in government operations are immediate; in other cases, corrective actions are carried out over a longer time frame – for instance, when legislative or policy changes are required. Crucial to the implementation of our recommendations is the support of parliamentarians, in particular the Public Accounts Committee, and departments.

Making a Difference: Overview

21. In 1996–97, the Office interviewed some parliamentarians, the public service and the academic community to gauge the impact of our reporting periodically instead of annually. There was broad support for periodic reporting, and valuable suggestions for current and future work were obtained.

22. Since our primary client is Parliament, to some extent we can also measure the impact of the Office’s work by the level of parliamentary interest it generates. The hearings process provides some indication of the impact of our work. In 1996–97, the Public Accounts Committee held 45 hearings and the Office was asked to appear on 28 occasions. Following those hearings, the Public Accounts Committee issued 8 reports containing recommendations that essentially reflected the main findings in our reports.

23. Other committees of the House and Senate frequently seek information and advice from us as well. The Office appeared before 16 other standing committees where our work was discussed, and we provided our views on specific subjects. For instance, because of the work we had done on activities at the Canadian International Development Agency, we were able to provide information about Canada’s foreign aid program to members of Parliament preparing for a fact-finding mission to Russia.

24. Our views were also sought on other issues such as governance and accountability, the innovation gap in science and technology, public service renewal initiatives, cost recovery, joint agreements with the

private sector, and the renewal of the comptrollership function in the federal government.

Hearings	1995–96	1996–97	Parliamentary Activities
Number of Public Accounts Committee hearings	37	45	
Number of hearings where the Auditor General was a witness	23	28	
Number of hearings by other committees of the House and the Senate where the Office was asked to participate	10	16	

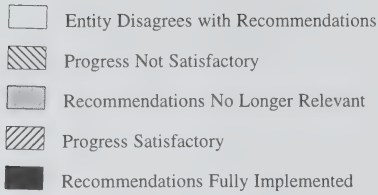
25. We also follow up on the progress that has been made in response to the recommendations and observations in our value-for-money audit chapters. Follow-up examinations are generally performed two years after the audits are reported. In the Auditor General's 1995 reports to the House of Commons and the reports in the preceding four years, we made a total of 789 recommendations or other suggestions for major improvements. Based on our regular follow-up work and some further monitoring, we have been able to establish the extent of progress that has been made in response to 664 of them (information was not available on 125).

26. The results of our reviews in 1995, 1996 and 1997 are presented in Exhibit 4, showing the status of recommendations, and Exhibit 5, showing the primary areas affected by them. The last column of Exhibit 4 shows that over the five years, 83 or 12% of recommendations have been fully implemented and satisfactory progress is being made on 301 or 45%. Progress has not been satisfactory in the case of 154 or 23% of recommendations. This is lower than the rate reported in previous years. We did some further analysis and found that recommendations dealing with cost effectiveness were the most problematic.

27. Included in the last column of Exhibit 4 are 122 recommendations dealing with environmental and sustainable development issues. Twelve percent of these have been fully implemented over the five year period, and satisfactory progress has been made on an additional 55%. In 22% of cases, progress is not as fast as we would like and 11% were bypassed by events.

28. In the case of financial annual audits and special examinations, any significant deficiencies reported are followed up as part of the subsequent audits. If the significant deficiencies are not corrected, they are included as part of the next report to the agency's management and board of directors until resolved. If necessary, we can also report to the responsible minister and, in exceptional cases, to Parliament, through the corporation's annual report.

Exhibit 4
Status of Observations
and Recommendations



Percent of Recommendations

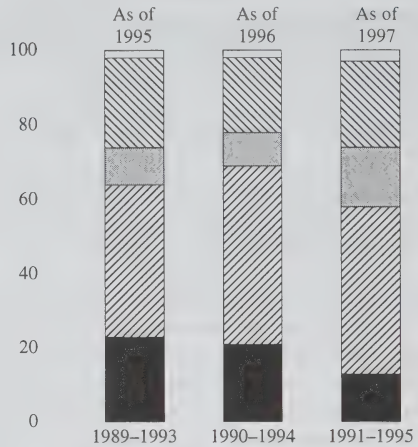
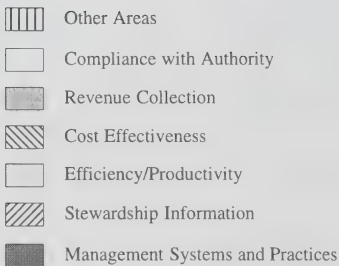
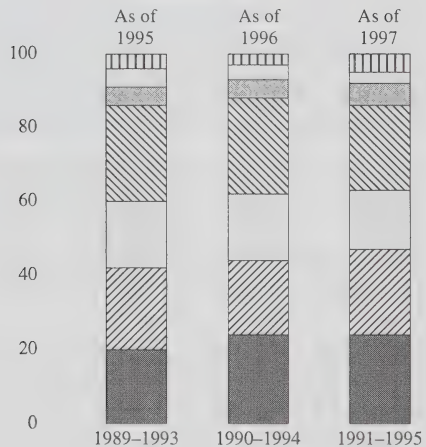


Exhibit 5
Primary Areas of
Observations and
Recommendations



Percent of Recommendations



Performance Outputs And Achievements – for the Period Ending 31 March 1997

OAG Objectives and Effects	Key Outputs in 1996–97	Key Achievements in 1996–97
Stewardship Information		
Refers to reliability and usefulness of information provided to Parliament and management for monitoring and decision-making purposes	<ul style="list-style-type: none"> Produced 39 audit chapters, 25 of which made direct reference to findings related to stewardship issues Participated in 11 committee hearings where stewardship and accountability issues were discussed 	<p>Noted increase in focus on results measurement and reporting:</p> <ul style="list-style-type: none"> Continued impact on the government's Expenditure Management process; audit of pilot projects to be reported in 1997–98; continued consultation by government on the Office's views on performance reporting Commitment obtained from certain departments to implement corrective action in program monitoring and results measurement, for instance, Parks Canada, export development activities, and National Defence support productivity; progress on CIDA's efforts in results measurement and reporting Findings on measurement and reporting of results used as input in planning for the new Food Inspection Agency and renewal of infrastructure program <p>Accountability issues:</p> <ul style="list-style-type: none"> Accountability issues raised in our chapters debated and in some cases clarified in committee and in the House – for instance, the state of readiness and logistical support for the Canadian Armed Forces, peacekeeping, accountability related to the intelligence community, accountability and governance of Crown corporations, and program performance – Correctional Service and infrastructure program Revisions to funding arrangements for First Nations following our 1996 value-for-money chapter, to take into consideration accountability issues raised Audit findings discussed as part of the need to clarify the role and responsibilities of the new Parks Agency Increased transparency of government operations – for instance, federal debt management, government's overall financial position, intelligence community audits, foreign aid programs, infrastructure program, and peacekeeping activities

OAG Objectives and Effects	Key Outputs in 1996–97	Key Achievements in 1996–97
Efficiency, Productivity and Cost Effectiveness in the Public Service		
Refers to opportunities to reduce costs or achieve more with resources provided	<ul style="list-style-type: none"> • 23 audit chapters reported on issues of efficiency, productivity and cost effectiveness • Office attended 6 committee hearings to discuss issues related to efficiency, productivity and cost effectiveness • Report issued on the Federal Court of Canada and the Tax Court of Canada noting possible efficiency and cost reduction issues • Work under way on 3 special examinations — third cycle; one report issued in 1996–97 • Findings and observations reported in chapters on revisions to the government's job classification initiative and other public service renewal initiatives 	<p>Cost effectiveness/use of resources:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurance provided to Crown corporations' boards of directors about the adequacy of management systems and practices following our special examinations • Concerns expressed, recognized and debated by parliamentarians on National Defence readiness, logistical support and training for peacekeeping • Significant cost-saving opportunities of tens of millions of dollars recognized as part of the management of the Canada Pension Plan Disability Program, National Defence's materiel management, major capital projects, and export development activities • Agreement on the identified need to clarify further the role of the Treasury Board Secretariat in certain responsibility areas such as service standards, information technology, and materiel management • Pressure put on the government by 7th report of the Public Accounts Committee to correct long-standing issues related to materiel management <p>Management practices:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Management improvement noted or under way in several areas to address program management issues and improve monitoring of delivery and results, including Correctional Service Canada's creation of a Task Force on Reintegration and changes to the Rehabilitation Program; Canada Pension Plan Disability management; Veterans Affairs Canada health care; Parks Canada; National Defence management of assets, information systems and support productivity, and defence planning; internal audit and program evaluation communities; management practices for major capital projects • Examples of good practices noted that can be used by others to improve management practices: risk assessment for food inspection; management of Revenue Canada's administrative consolidation; Canadian Security Intelligence Service building construction • Progress noted in program evaluation and internal audit activities since previous audits; Office input sought to further improve practices • Increased pressure by parliamentarians to fully implement the government's Service Standards Initiatives in departments and agencies and report on progress

OAG Objectives and Effects	Key Outputs in 1996–97	Key Achievements in 1996–97
	<ul style="list-style-type: none"> • Our views on public service renewal initiatives provided during one committee hearing • Two chapters devoted to findings and observations on systems under development and information technology • Office participated in a hearing on information technology and public service renewal 	<ul style="list-style-type: none"> • Increased collaboration among key players to resolve program management and delivery issues, for instance, Correctional Service and information sharing with others, Human Resources Development Canada's Disability program, Veterans Affairs Canada health care <p>Cost recovery issues:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Office advice on cost recovery requirements and user fees requested and considered by parliamentary committees, for example, Parks Canada canal operations; impact on the government's financial position <p>Public Service Renewal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Input provided to central agencies on job classification initiatives in the public service, acknowledged by the Treasury Board Secretariat • Consideration given to cost-effective options for job evaluation based on our findings on classification • Human resource morale issues identified that impact on productivity in Revenue Canada <p>Information technology:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impact of chapter findings and subsequent Public Accounts Committee hearings – additional funding for information technology (IT) project management allocated • Clarification of roles and responsibilities debated for IT projects; request to the Office by Committee to help clarify roles and responsibilities for large systems under development • Further parliamentary pressure for implementation of government's enhanced framework for the management of information technology projects; Treasury Board committed to implement the framework in all projects, and all submissions subject to increased scrutiny by Treasury Board Secretariat; improved management of large information technology projects currently considered a priority initiative by the Chief Informatics Officer • Improved management of large IT projects; larger departments committed to improve processes and do regular risk assessments; observable effect on management priorities such as increase in awareness of risk management

OAG Objectives and Effects	Key Outputs in 1996–97	Key Achievements in 1996–97
		Public service renewal using information technology: <ul style="list-style-type: none"> • Greater awareness of issues to be further resolved in government-wide electronic infrastructure; increased pressure from parliamentarians to implement initiatives supporting public service renewal • Increased focus on accountability in shared systems; increasing support for reduced customization in one major cluster of departments • Advice provided by the Office to interdepartmental group on public service renewal initiatives
Revenue Collection		
Refers to the increased effectiveness of revenue collection and maintaining the tax base	<ul style="list-style-type: none"> • 7 of 39 chapters dealt with revenue collection and tax issues • Office participation in 4 hearings by the Public Accounts Committee and the Standing Committee on Finance to discuss family trust issues 	Tax legislation issues: <ul style="list-style-type: none"> • Findings highlighting for Parliament the complexity of tax legislation and effect on non-compliance and the tax burden; increased awareness of long-standing legislative issues • Commitment by Revenue Canada to work more closely with Department of Finance Canada on tax matters and their monitoring • Significant parliamentary debate about the movement of capital to foreign countries and related tax implications – taxable Canadian property; reports issued by the Public Accounts Committee and Standing Committee on Finance confirming our concerns and proposing corrective actions; subsequent changes to tax legislation proposed to eliminate tax loopholes and increase penalties for abusers • Department of Finance Canada commitment to complete its review of <i>Excise Act</i> Tax management and revenue collection issues: <ul style="list-style-type: none"> • Departmental commitment to provide Parliament with more information on the underground economy at the request of the Public Accounts Committee • Measures implemented to better document tax decisions and provide for improved tax data analysis • More resources and training sought and allocated to tax collection, anti-smuggling and anti-evasion activities; improved management of tax information to increase productivity in tax collection

OAG Objectives and Effects	Key Outputs in 1996–97	Key Achievements in 1996–97
		<ul style="list-style-type: none"> • Greater focus by Revenue Canada on compliance and collection efforts and on combatting tax avoidance to improve fairness and effectiveness of tax administration • More public information on advance tax rulings • Revenue Canada action plan prepared to address the Office's concerns related to management of GST credits and child tax benefits – program take-up, monitoring and enforcement • Office methodology shared with Revenue Canada management on program input analysis

Providing assurance

<p>Help ensure that financial statements are presented fairly and in compliance with appropriate standards; also refers to whether systems and practices provide assurance that assets are safeguarded, resources managed economically and efficiently and operations carried out effectively</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Audit opinion and related observations on the government's overall financial statements included in the Public Accounts of Canada for the fiscal year 1995–96 • Audit opinion on the condensed financial statements in the government's Annual Financial Report • Testimony at two hearings about a significant issue raised during the audit of the government's financial statements (accounting for GST harmonization) • Some 100 financial audit opinions of federal Crown corporations and agencies and territorial governments and Crown corporations • Special services and advice provided to auditees on internal controls and accounting systems • Work under way on 3 special examinations – third cycle; one report issued in 1996–97 • Participation in Senate committee hearing on governance and accountability of a particular Crown corporation 	<p>Reliability of financial information (attest)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribution to maintaining management's transparency and accountability through the financial statement reporting process • Contribution to the credibility and understandability of the information provided in the government's financial statements, and the financial statements of Crown corporations and other entities • Government's response in the 1997 Budget to issues raised in observations by the Auditor General on the government's financial statements for 1995–96; disagreement noted on accounting for GST harmonization; work proceeding to address the other issues – accounting for employees' pensions, accounting for tax revenues, capitalization of physical assets, accounting for investments in Crown corporations and accounting for environmental liabilities and contingencies • Assurance provided to Parliament about controls over interim payments – Western Grain Transition Payments – past problems avoided • Guidance provided to management on disclosure requirements for the fair presentation of financial information in some Crown corporations and agencies of the Northwest Territories; improvement in compliance with professional accounting standards for disclosure requirements, for instance, disclosure of financial instruments information and improved disclosure on the measurement of management estimates • Advice accepted by clients in work resulting from special requests dealing with asset protection, management and transfer, internal controls, and risk analysis for grants and contributions
---	--	--

OAG Objectives and Effects	Key Outputs in 1996–97	Key Achievements in 1996–97
	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Crown corporation audit opinions qualified because of non-compliance with generally accepted accounting principles; management and boards of directors advised of the issues • Participation in various professional activities aimed at improving the disclosure and understanding of the government's financial condition, such as the Canadian Institute of Chartered Accountants' research on the identification of financial performance indicators • Auditor General's annual award of excellence for the best annual report by a Crown corporation 	<ul style="list-style-type: none"> • Work under way in Human Resources Development Canada to better disclose financial information, as a result of value-for-money chapter on financial disclosure in Canada Pension Plan financial statements; <p>Special examinations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corrective action taken by management in areas of concern • Survey of Crown corporation chairs and CEOs showing their support for special examination process and results

Compliance with Authorities

Refers to whether operations were conducted in compliance with the relevant legislative framework, and the required rules and regulations	<ul style="list-style-type: none"> • Compliance with authorities integrated into attest audits; 76 audit opinions referring to compliance with authorities • 12 value-for-money audits reporting compliance with authority issues 	<p>Compliance issues:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No significant non-compliance issues reported in the audit opinions of federal Crown corporations and other entities • Provided advice to audit clients on compliance issues • Public Accounts Committee 6th Report reaffirming concern about moneys spent not in accordance with Parliament's intent – infrastructure program; reaffirm need for compliance audits by Treasury Board
---	---	--

Deterrence of Fraud and Dishonesty

Refers to the Office's contribution to reducing the risks of wrongdoing, conflict of interest and fraud and maintaining sound ethics and values	<ul style="list-style-type: none"> • Ongoing audit of removal of household goods at the request of the Public Accounts Committee • Monitoring of the DND–PWGSC Canadian Patrol Frigate Program 	<p>Ongoing audits:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Management recognition of its primary responsibility for detection and deterrence as part of its reporting responsibilities • No financial audit opinion or special examination reporting significant fraud risks; deterrent effect difficult to measure but significant fraud and abuse would be reported • On-site presence of audit staff as a deterrent • Increased awareness of fraud issue
---	--	---

OAG Objectives and Effects	Key Outputs in 1996-97	Key Achievements in 1996-97
Refers to the Office's contribution to reducing the risks of wrongdoing, conflict of interest and fraud and maintaining sound ethics and values	<ul style="list-style-type: none"> • 47 cases of complaints and referrals of suspected fraud or impropriety • Since 1992-93, 558 complaints and referrals screened; 157 cases retained for examination, 67 cases still under review and 90 cases completed • Ongoing vigilance related to fraud and abuse as part of all audit activities 	Fraud awareness: <ul style="list-style-type: none"> • In response to a previous audit, the Clerk of the Privy Council established a Task Force on Values and Ethics in the public service, which suggested an ethics regime similar to that suggested by the OAG. The Clerk has emphasized the importance of honesty, integrity and probity in her most recent reports to the Prime Minister on the Public Service. The <i>Lobbyists Registration Act</i> has been enacted with the objective of informing the public as to who is attempting to influence government.

Environment and Sustainable Development

OAG Objectives and Effects	Key Outputs in 1996-97	Key Achievements in 1996-97
Refers to the audit work carried out on the government's efforts on environmental issues; also refers to the Auditor General's new mandate related to the newly created position of Commissioner of the Environment and Sustainable Development	<ul style="list-style-type: none"> • Two value-for-money chapters and one audit note dealing with environmental issues • The first report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development issued in March 1997, indicating the Commissioner's areas of concern and plans and priorities for the future • Commissioner's participation in hearings of the Standing Committee on Environment and Sustainable Development to discuss Commissioner's role and to study his first annual green report and content of value-for-money chapter on contaminated sites • Appearance by the Commissioner at a hearing of the Sub-Committee of the Senate Committee on Agriculture and Forestry to discuss the management of boreal forests • Advice provided to audit entities on adequate disclosure of environmental costs and liabilities in financial statements • Provided input for development of environmental compliance audit methodology for the Yukon Territorial Government 	Environment and sustainable development <ul style="list-style-type: none"> • Appreciation by, clarification for, parliamentarians of the role, responsibilities, priorities and work plans of the Commissioner • Questions raised in the House that put additional pressure on departments to correct problems related to management and costs of contaminated sites; interdepartmental committee set up to address issues raised in contaminated sites chapter • Findings and advice provided to departments for the elaboration of departmental sustainable development strategies and plans; first plans due in December 1997 • Improved disclosure related to accounting for environmental-type costs in financial statements • Acknowledgement of the need for Environment Canada to provide more information on the status of greening initiatives • Chapter findings used as input to discuss future of departmental branch dealing with hazardous waste within Environment Canada

Unintended Effects

29. We are always looking out for any unintended effects of our work. We try to avoid proposing the creation of unnecessary or excessive controls or systems so that management can focus on priority issues.

30. In some cases, departments are undergoing significant changes and resource reductions. Our observations and recommendations may result in additional entity resources being expended. Any significant issues raised may create additional pressures on departmental resources and further affect staff morale.

31. As well, reported cases of mismanagement may have a negative effect on the public's confidence in the government. Despite this potential drawback, we believe that significant cases must continue to be reported.

C. Key Reviews

Scrutiny of Office Operations

32. As a professional auditing body, the Office is subject to professional and ethical standards. For this reason, in addition to being subject to professional examination, the Office has developed its own mechanisms to ensure that audit quality is maintained. Furthermore, the Office's operations are subject to examination by the Public Accounts Committee. The following table provides more information about the reviews carried out on the Office's operations.

List of Reviews Completed during the Year Ended 31 March 1997

Study Title/ Topic	Fiscal Year of Completion	Description/ Significance of Review
Independent financial audit of the Office of the Auditor General and issuance of an auditor's report	1997	<ul style="list-style-type: none">• Qualified auditor nominated by Treasury Board• Conducted each fiscal year• Auditor examines the receipts and disbursements of the Office, and annually reports the outcome of the examinations to the House of Commons through the President of the Treasury Board• Done in accordance with section 21(1) and (2) of the <i>Auditor General Act</i>

Study Title/ Topic	Fiscal Year of Completion	Description/ Significance of Review
Periodic reporting by the Auditor General of Canada – a review undertaken by the Office of the Auditor General	1997	<ul style="list-style-type: none"> • Study conducted on the periodic reporting system three times a year introduced in 1995 to replace the former annual report • Valuable suggestions to current and future work were obtained • Broad support for periodic reporting
Provincial chartered accountants institutes/ordre practice inspection programs	Periodic – depends on province	<ul style="list-style-type: none"> • Purpose of inspection is to ensure that a practising member (in this case, the OAG) who employs one or more accounting students provides practical experience and instruction and affords opportunities that will enable the student to acquire the art, skill, science and knowledge of a chartered accountant • Inspections done at various times depending on institute/ordre
		<ul style="list-style-type: none"> • OAG the only federal organization where chartered accounting students can fulfil their educational requirements and secure practical experience • Practice inspection committee has power to make any inspection it deems necessary, including inspection of member's books and records
OAG Quality Review Program	Regularly	<ul style="list-style-type: none"> • Independent reviews of OAG's audit quality and adherence to Office policies and professional standards of value-for-money and financial statement audits, done by our Practice Review team.
Review of OAG quality management process	1997	<ul style="list-style-type: none"> • Assessed key quality control points during audits and compliance by audit teams
Report on Official Languages and Information Technology – conducted by Consulting and Audit Canada for the Treasury Board Secretariat	1996	<ul style="list-style-type: none"> • Review of information technology and official languages procedures at the Office and conduct of interviews and surveys
1997–98 Estimates of the Office of the Auditor General – appearance before the Public Accounts Committee	1997	<ul style="list-style-type: none"> • Appearance before the Public Accounts Committee to explain the subsequent year's spending estimates and answer questions on the management practices of the Office

Section IV

Supplementary Information

A. Listing of Statutory Reports

• Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons	published periodically and available in a variety of formats, including on the Internet at http://www.oag-bvg.gc.ca
• Report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development to the House of Commons	published annually and available in a variety of formats, including on the Internet at http://www.oag-bvg.gc.ca
• Auditor General's Opinion and Observations on the Financial Statements of the Government of Canada	published annually in the Public Accounts of Canada, Volume I and available on the Internet at http://www.pwgsc.gc.ca/text/pubacc-e.html
• Opinion on the Condensed Financial Statements of the Government of Canada	published annually in the Annual Financial Report of the Government of Canada
• Opinions by the Auditor General on some 100 sets of financial statements of parent Crown corporations, federal departmental corporations and other federal entities, territorial governments and organizations, other Canadian entities and international organizations	published in the various statutory reports containing the financial statements of these organizations and Treasury Board's Annual Report to Parliament on Crown Corporations and Other Corporate Interests in Canada
• Special examinations of Crown corporations	published every five years for each Crown corporation and submitted to the respective boards of directors
• Annual Report on Other Matters to the Yukon Legislative Assembly and to the Northwest Territories Legislative Assembly	published annually and available from the Clerk of the respective assemblies

B. Contacts for Further Information

Office of the Auditor General
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0G6

(613) 995-3708
FAX (613) 957-4023
Internet: <http://www.oag-bvg.gc.ca>

Communications

Johanne McDuff, Director

Audit Operations Branch

Raymond Dubois, Deputy Auditor General

Corporate Services Branch

Michael J. McLaughlin, Deputy Auditor General

Environment and Sustainable Development

Brian Emmett, Commissioner of the Environment and
Sustainable Development

C. Financial Summary Tables

Authorities for 1996-97 – Part II of the Estimates Financial Requirements by Authority (\$ millions)

Vote	(millions of dollars)	1996-97 Total Authorities	1996-97 Actual
Auditor General			
30	Program expenditures	44.3	44.5
(S)	Salary of the Auditor General	0.2	0.2
(S)	Contributions to employee benefit plans	4.5	4.7
Total Office		49.0	49.4

Table 1
Summary of Voted
Appropriations

(\$ millions)

Business Line	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Total Planned 1996-97	Actual 1996-97
Contributions					
Legislative Auditing	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4

Table 2
Transfer Payments
by Business Line

(\$ millions)

Business Line	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Total Planned 1996-97	Actual 1996-97
Legislative Auditing	5.0	4.8	4.8	4.7	4.9

Table 3
Statutory Payments
by Business
Line/Activity

Table 4

Details on Net Cost of Program for 1996-97

1996-97 Audit Costs and Hours (in Brackets) by Audit Type (both dollars and hours are in thousands)

1. Federal Government Organizations

a. Departments, Agencies and Special Audits

	Attest		(Thousands) Value for Money		Total	
Atlantic Canada Opportunities Agency	\$12	(0.1)	\$16	(0.1)	\$28	(0.2)
Canada Space Agency	17	(0.2)			17	(0.2)
Canadian International Development Agency	65	(0.7)	8	(0.1)	73	(0.8)
Correctional Service Canada	29	(0.3)	579	(5.5)	608	(5.8)
Department of Agriculture and Agri-Food	429	(5.1)	686	(6.0)	1,115	(11.1)
Department of Canadian Heritage	21	(0.2)	703	(6.5)	724	(6.7)
Department of Finance	199	(2.6)	814	(7.3)	1,013	(9.9)
Department of Fisheries & Oceans	44	(0.6)	880	(7.7)	924	(8.3)
Department of Foreign Affairs and International Trade	43	(0.5)	484	(4.2)	527	(4.7)
Department of Human Resources Development	127	(1.5)	1,395	(12.7)	1,522	(14.2)
Department of Indian Affairs and Northern Development	113	(1.5)	527	(4.9)	640	(6.4)
Department of Industry	83	(1.2)	386	(3.6)	469	(4.8)
Department of Justice	14	(0.2)			14	(0.2)
Department of Citizenship & Immigration	27	(0.4)	493	(4.8)	520	(5.2)
Department of National Defence	155	(2.1)	1,760	(19.6)	1,915	(21.7)
Department of Health	101	(1.2)	584	(6.6)	685	(7.8)
Department of Revenue	1,283	(14.0)	3,448	(32.6)	4,731	(46.6)
Department of Natural Resources	58	(0.7)	528	(4.9)	586	(5.6)
Department of Public Works and Government Services	87	(1.2)	1,679	(17.0)	1,766	(18.2)
Department of the Environment	17	(0.3)	884	(7.9)	901	(8.2)
Department of the Solicitor General			97	(1.0)	97	(1.0)
Department of Transport	114	(1.3)	1,035	(10.0)	1,149	(11.3)
Department of Western Economic Diversification	16	(0.2)	42	(0.4)	58	(0.6)
Federal Office of Regional Development – Québec	38	(0.3)	1		39	(0.3)
Federal Court of Canada, Tax Court of Canada and Commissioner for Federal Judicial Affairs			827	(8.1)	827	(8.1)
National Energy Board	37	(0.4)	6		43	(0.4)
National Film Board	283	(2.8)			283	(2.8)
National Transportation Agency	8	(0.1)			8	(0.1)
Northern Pipeline Agency	5	(0.1)			5	(0.1)
Public Accounts (audit planning, coordination, reporting)	1,651	(16.9)			1,651	(16.9)
Royal Canadian Mounted Police	38	(0.5)			38	(0.5)
Statistics Canada			3		3	(0.0)
Superintendent of Financial Institutions (Office)			265	(2.3)	265	(2.3)
Treasury Board Secretariat			304	(3.4)	304	(3.4)
Veterans Affairs	42	(0.4)	28	(0.2)	70	(0.6)

	Attest	(Thousands) Value for Money		Total	
Government-wide and Special Audits					
Accountability – Internal Studies		282	(2.7)	282	(2.7)
Acquisition Cards – Use and Control		400	(4.1)	400	(4.1)
Climate Change		40	(0.3)	40	(0.3)
Environmental Assessment of Projects in the Federal Government		423	(4.0)	423	(4.0)
Financial Management and Control		771	(6.5)	771	(6.5)
First Nations Accountability Study		102	(1.1)	102	(1.1)
Functional Responsibility –Authority Issues		101	(1.3)	101	(1.3)
Household Goods Removal Services		641	(4.8)	641	(4.8)
Human Resource Management – Classification Reform		237	(2.2)	237	(2.2)
Human Resource Management – Changes in Senior Ranks		3		3	
Human Resource Management – Downsizing at the Department of National Defence		415	(4.0)	415	(4.0)
Information for Parliament		71	(0.6)	71	(0.6)
Information Technology – Development		112	(1.1)	112	(1.1)
Information Technology – Preparedness for the Year 2000		235	(1.9)	235	(1.9)
Information Technology – Procurement		19	(0.2)	19	(0.2)
Major Capital Projects		251	(2.1)	251	(2.1)
Managing Telecommunications		15	(0.1)	15	(0.1)
Materiel Management		634	(6.3)	634	(6.3)
Moving Toward Managing for Results		231	(2.0)	231	(2.0)
New Realities for the Public Service		520	(3.3)	520	(3.3)
Parliamentary Officers		4		4	
Protection of Public Assets		464	(4.4)	464	(4.4)
Reporting Performance in the Expenditure Management System		633	(6.5)	633	(6.5)
Results Measurement		1,391	(13.2)	1,391	(13.2)
Regulatory Reform		73	(0.7)	73	(0.7)
Role of Chief Informatics Officer		255	(2.4)	255	(2.4)
Security and Intelligence		354	(2.8)	354	(2.8)
Status of Public Service Renewal		6		6	
Systems Under Development – Revenue Canada		311	(2.8)	311	(2.8)
Systems Under Development: Getting Results		348	(3.0)	348	(3.0)
Tax Expenditures		647	(5.8)	647	(5.8)
Follow-up Audits		2,622	(24.0)	2,622	(24.0)
Knowledge of the Business and Service to Audit Entities		1,046	(10.2)	1,046	(10.2)
Reports to the House of Commons		4,140	(35.2)	4,140	(35.2)
Total Departments, Agencies and Special Audits	\$5,156 (57.6)	\$36,259 (337.0)	\$41,415 (394.6)		

b. Crown Corporations

Attest

Annual audit work conducted in Crown corporations to express an opinion pursuant to section 132 of the *Financial Administration Act* and annual audit work conducted to express an opinion on corporations exempted pursuant to section 85 of the *Financial Administration Act*.

Value for Money

Special examination work conducted in Crown corporations pursuant to section 138 of the *Financial Administration Act* and value-for-money audits conducted at the request of corporations exempted pursuant to section 85 of the *Financial Administration Act*.

	Attest		(Thousands) Value for Money		Total	
Atlantic Pilotage Authority	\$60	(0.8)	\$		\$60	(0.8)
Atomic Energy of Canada Limited	366	(3.4)	27	(0.3)	393	(3.7)
Canada Council	90	(1.2)			90	(1.2)
Canada Deposit Insurance Corporation	215	(2.3)			215	(2.3)
Canada Development Investment Corporation	33	(0.2)			33	(0.2)
Canada Lands Company (Vieux-Port de Quebec) Inc.	10	(0.1)			10	(0.1)
Canada Lands Company Limited	122	(0.9)			122	(0.9)
Canada Mortgage and Housing Corporation	297	(3.2)			297	(3.2)
Canada Museums Construction Corporation Inc.	10	(0.1)			10	(0.1)
Canadian Broadcasting Corporation	557	(5.4)			557	(5.4)
Canadian Commercial Corporation	120	(1.5)			120	(1.5)
Canadian Dairy Commission	123	(1.3)			123	(1.3)
Canadian Film Board Development Corporation	143	(1.3)			143	(1.3)
Canadian Museum of Civilization	84	(1.0)			84	(1.0)
Canadian Museum of Nature	127	(1.4)			127	(1.4)
Cape Breton Development Corporation	311	(2.9)	376	(2.7)	687	(5.6)
Defence Construction (1951) Limited	37	(0.5)			37	(0.5)
Enterprise Cape Breton Corporation	112	(1.1)			112	(1.1)
Export Development Corporation	359	(4.0)			359	(4.0)
Farm Credit Corporation	352	(3.3)	554	(4.0)	906	(7.3)
Federal Business Development Bank	286	(2.6)	8	(0.1)	294	(2.7)
Freshwater Fish Marketing Corporation	74	(0.9)			74	(0.9)
Great Lakes Pilotage Authority Ltd	61	(0.7)	137	(1.3)	198	(2.0)
International Development Research Centre	113	(1.5)			113	(1.5)
Laurentian Pilotage Authority	87	(0.9)	2		89	(0.9)
Marine Atlantic Inc.	183	(1.9)			183	(1.9)
National Arts Centre Corporation	126	(1.6)			126	(1.6)
National Capital Commission	193	(2.3)	68	(0.5)	261	(2.8)
National Gallery of Canada	73	(0.9)			73	(0.9)
National Museum of Science & Technology	71	(0.9)			71	(0.9)
Old Port of Montreal Corporation Inc.	90	(0.9)			90	(0.9)
Pacific Pilotage Authority	48	(0.6)			48	(0.6)
Petro Canada Limited	18	(0.2)			18	(0.2)
Queens Quay West Land Corporation	19	(0.2)			19	(0.2)
Royal Canadian Mint	308	(3.6)			308	(3.6)

			(Thousands)			
	Attest		Value for Money		Total	
Standards Council of Canada	41	(0.4)			41	(0.4)
The Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated	89	(0.9)			89	(0.9)
The Seaway International Bridge Corp. Ltd	63	(0.6)			63	(0.6)
The St. Lawrence Seaway Authority Ltd	160	(1.5)			160	(1.5)
Via Rail Canada Inc.	218	(2.2)	14	(0.1)	232	(2.3)
Treasury Board Quarterly Reports	9	(0.1)			9	(0.1)
Total Crown Corporations	\$5,858	(61.3)	\$1,186	(9.0)	\$7,044	(70.3)

c. Other Corporations and Entities

			(Thousands)			
	Attest		Value for Money		Total	
Agriculture Products Board	\$ 7	(0.1)			\$7	(0.1)
Atomic Energy Control Board	44	(0.5)			44	(0.5)
Canada Pension Plan Account and Canada Pension Plan Investment Fund	392	(4.8)			392	(4.8)
Canadian Centre for Occupational Health and Safety	39	(0.3)			39	(0.3)
Canadian Grain Commission	101	(1.2)			101	(1.2)
Canadian Polar Commission	5	(0.1)			5	(0.1)
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board	19	(0.3)			19	(0.3)
Exchange Fund Account	98	(1.2)			98	(1.2)
Government Annuities Account	59	(0.5)			59	(0.5)
International Centre for Human Rights & Democracy	105	(1.0)			105	(1.0)
Market Development Incentive Payments	23	(0.3)			23	(0.3)
Medical Research Council	37	(0.5)			37	(0.5)
National Battlefields Commission	28	(0.2)			28	(0.2)
National Research Council of Canada	4	(0.1)			4	(0.1)
National Round Table on the Environment and the Economy	16	(0.2)			16	(0.2)
Natural Sciences and Engineering Research Council	57	(0.8)			57	(0.8)
Nunavut Implementation Commission	30	(0.3)			30	(0.3)
Royal Canadian Mounted Police (Dependants) Fund	6	(0.1)			6	(0.1)
Social Sciences and Humanities Research Council	43	(0.6)			43	(0.6)
Unemployment Insurance Account	225	(2.4)			225	(2.4)
Total Other Corporations and Entities	\$1,338	(15.5)			\$1,338	(15.5)

d. Requests from Minister of Finance

	Attest		(Thousands) Value for Money		Total	
Child Tax Benefit	\$43	(0.4)			\$43	(0.4)
Debt Servicing Reduction Account	18	(0.2)			18	(0.2)
Provincial Income Tax – Opinion to the Minister	567	(6.1)			567	(6.1)
Total Requests from Minister of Finance	\$ 628	(6.7)			\$628	(6.7)

2. Territorial Organizations

a. Departments and Agencies

	Attest		(Thousands) Value for Money		Total	
Northwest Territories						
Workers' Compensation Board	\$ 174	(1.7)	\$		\$174	(1.7)
Government of Northwest Territories	545	(5.3)	350	(3.4)	895	(8.7)
Legislative Assembly Retiring Fund	16	(0.2)			16	(0.2)
Petroleum Products Revolving Fund	56	(0.6)			56	(0.6)
Yukon Territory						
Workers' Compensation Fund	103	(1.0)			103	(1.0)
Government of Yukon Territory	276	(2.7)	116	(1.0)	392	(3.7)
Total Departments and Agencies	\$1,170	(11.5)	\$466	(4.4)	\$1,636	(15.9)

b. Territorial Corporations

	Attest		(Thousands) Value for Money		Total	
Northwest Territories						
Aurora College	\$78	(0.8)			\$78	(0.8)
Nunavut Arctic College	83	(0.8)			83	(0.8)
Business Corporation	48	(0.5)			48	(0.5)
Development Corporation	83	(0.9)			83	(0.9)
Housing Corporation	149	(1.5)			149	(1.5)
Liquor Commission	30	(0.1)			30	(0.1)
Power Corporation	191	(1.9)			191	(1.9)

			(Thousands)			
	Attest		Value for Money		Total	
Yukon Territory						
Development Corporation	8	(0.1)			8	(0.1)
Energy Corporation	22				22	(0.0)
Housing Corporation	113	(1.2)			113	(1.2)
Liquor Corporation	50	(0.5)			50	(0.5)
Surface Rights Board	9	(0.1)			9	(0.1)
Yukon College	71	(0.7)			71	(0.7)
Total Territorial Corporations	\$ 935	(9.1)			\$935	(9.1)

3. Other Canadian Organizations (Order-in-Council Requests)

			(Thousands)			
	Attest		Value for Money		Total	
National Tripartite Stabilization Board	\$55	(0.6)			\$55	(0.6)
Total Other Canadian Organizations	\$55	(0.6)			\$55	(0.6)

4. International Organizations (Order-in-Council Requests)

			(Thousands)			
	Attest		Value for Money		Total	
International Atomic Energy Agency	\$(159)	(0.2)	\$		\$ (159)	(0.2)
International Civil Aviation Organization	296	(4.5)	43	(0.7)	339	(5.2)
United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO)	265	(4.1)	42	(0.8)	307	(4.9)
Total International Organizations	\$ 402	(8.8)	\$85	(1.5)	\$487	(10.3)
Subtotal	\$15,542	(171.1)	\$37,996	(351.9)	\$53,538	(523.0)
International Activities					952	(13.1)
Total					\$54,490	(536.1)

2. Organisations territoriales

a. Ministères et organismes

Territoires du Nord-Ouest				
Administration des Territoires du Nord-Ouest	545 \$	(5,3)	350 \$	(3,4)
Commission des accidents du travail	174	(1,7)		174
Fonds d'allocations de retraite de l'assemblée législative	16	(0,2)		16
Fonds renouvelables des produits pétroliers	56	(0,6)		56
Territoire du Yukon	276	(2,7)	116	(1,0)
Administration du Territoire du Yukon				392
Fonds d'indemnisation des accidentés du travail	103	(1,0)		103
Total ministères et organismes	1 170 \$	(11,5)	466 \$	(4,4)
				1 636 \$
				(15,9)

b. Sociétés des territoires

Territoires du Nord-Ouest				
Collège Aurora	78 \$	(0,8)		78 \$
Collège de l'Arctique de Nunavut	83	(0,8)		83
Commission des alcools	30	(0,1)		30
Société de crédit commercial	48	(0,5)		48
Société de développement	83	(0,9)		83
Société d'énergie	191	(1,9)		191
Société d'habitation	149	(1,5)		149
Territoire du Yukon	71	(0,7)		71
Collège du Yukon	9	0,1		9
Office des droits de surface	50	(0,5)		50
Régie des alcools	8	(0,1)		8
Société de développement	22			22
Société d'énergie	113	(1,2)		113
Société d'habitation				
Total sociétés des territoires	935 \$	(9,1)		935 \$
				(9,1)

Finances	Total travaux demandés par le ministre des	
	Attestation	Optimisation (en milliers) des ressources
Compte de service et de réduction de la dette	18 \$ (0,2)	18 \$ (0,2)
Impôt provincial sur le revenu – Opinion soumise au ministre	567 (6,1)	567 (6,1)
Programme de prestation fiscale pour enfants	43 (0,4)	43 (0,4)
Total	628 \$ (6,7)	628 \$ (6,7)

d. Travaux demandés par le ministre des Finances

Finances	Total autres sociétés et entités	
	Attestation	Optimisation (en milliers) des ressources
Compte du Régime de pensions du Canada et Fonds de placement du Régime de pensions du Canada	392 (4,8)	392 (4,8)
Compte d'assurance-chômage	225 (2,4)	225 (2,4)
Conseil national de recherches du Canada	4 (0,1)	4 (0,1)
Conseil de recherches en sciences humaines	43 (0,6)	43 (0,6)
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie	57 (0,8)	57 (0,8)
Conseil de recherches médicales	37 (0,5)	37 (0,5)
Office des produits agricoles	7 (0,1)	7 (0,1)
Pailements d'incitation à l'expansion des marchés	23 (0,3)	23 (0,3)
Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie	16 (0,2)	16 (0,2)
Total	1 338 \$ (15,5)	1 338 \$ (15,5)

b. Sociétés d'état

Attestation
Travaux annuels de vérification effectués auprès de sociétés d'état afin de formuler une opinion sur leurs états financiers comme l'exige l'article 132 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et travaux annuels de vérification permettant de formuler une opinion sur les états financiers des sociétés exemptées en vertu de l'article 85 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Optimisation des ressources
Travaux effectués auprès des sociétés d'état dans le cadre des examens spéciaux exigés par l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et vérifications de l'optimisation des ressources effectuées à la demande des sociétés exemptées en vertu de l'article 85 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

	Attestation	Optimisation des ressources (en milliers)	Total
Administration de la voie maritime du Saint-Laurent	160 \$ (1,5)	\$	160 \$ (1,5)
Administration de pilotage de l'Atlantique	60 (0,8)		60 (0,8)
Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée	61 (0,7)	137 (1,3)	198 (2,0)
Administration de pilotage des Laurentides	87 (0,9)	2 (0,9)	89 (0,9)
Administration de pilotage du Pacifique	48 (0,6)		48 (0,6)
Banque fédérale de développement	286 (2,6)	8 (0,1)	294 (2,7)
Centre de recherches pour le développement international	113 (1,5)		113 (1,5)
Commission canadienne du lait	123 (1,3)		123 (1,3)
Commission de la capitale nationale	193 (2,3)	68 (0,5)	261 (2,8)
Conseil canadien des normes	41 (0,4)		41 (0,4)
Conseil des Arts du Canada	90 (1,2)		90 (1,2)
Construction de défense (1951) Limitée	37 (0,5)		37 (0,5)
Corporation commerciale canadienne	120 (1,5)		120 (1,5)
Corporation de développement des investissements du Canada	33 (0,2)		33 (0,2)
Corporation du Pont international de la Voie maritime Ltée, La	63 (0,6)		63 (0,6)
Energie atomique du Canada limitée	366 (3,4)	27 (0,3)	393 (3,7)
Manitex Atlantique S.C.C.	183 (1,9)		183 (1,9)
Monnaie royale canadienne	308 (3,6)		308 (3,6)
Musée canadien de la nature	127 (1,4)		127 (1,4)
Musée canadien des civilisations	84 (1,0)		84 (1,0)
Musées des beaux-arts du Canada	73 (0,9)		73 (0,9)
Musée national des sciences et de la technologie	71 (0,9)		71 (0,9)
Office de commercialisation du poisson d'eau douce	74 (0,9)		74 (0,9)
Petro-Canada Limitée	18 (0,2)		18 (0,2)
Ponts Jacques Cartier et Champlain Inc., Les	89 (0,9)		89 (0,9)
Queen's Quay West Land Corporation	19 (0,2)		19 (0,2)

Secteur fonctionnel – Questions de conformité aux autorisations		Services de déménagement des articles de ménage		Technologies de l'information :		Technologies de l'information : Développement		Les systèmes en développement : Obtenir des résultats		Les systèmes en développement : Revenu Canada		Technologies de l'information : Préparation à l'an 2000		Connaissance des affaires de l'entité et Services à l'entité		Rapports à la Chambre des communes		Vérifications de suivi		Total : ministères, organismes et vérifications spéciales	
Attestation	Optimisation (en milliers) des ressources	Total	101	641	19	112	348	311	235	1 046	4 140	2 622	1 046	4 140	2 622	5 156	\$ (57,6)	36 259	\$ (337,0)	41 415	\$ (394,6)
	(1,3)	(4,8)	(0,2)	(1,1)	(1,1)	(3,0)	(2,8)	(1,9)	(10,2)	(35,2)	(24,0)	(1,9)	(1,9)	(2,8)	(3,0)	(1,1)	(0,2)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)

	Attestation	Optimisation des ressources (en milliers)	Total
--	-------------	---	-------

Ministère du Développement des ressources humaines	1 27	1 395	1 522
Ministère du Patrimoine canadien	21	703	724
Ministère du Revenu	1 283	3 448	4 731
Ministère du Solliciteur général	37	97	97
Office national de l'énergie	(0,4)	6	43
Office national des transports	8	(0,1)	8
Office national du film	283	(2,8)	283
Service correctionnel du Canada	29	(0,3)	608
Statistiques Canada	3	579	3

Vérifications spéciales et de portée générale

Agents des affaires parlementaires	4	4	4
Cartes d'achat – Utilisation et contrôle	400	(4,1)	400
Changement climatique	40	(0,3)	40
Communication de l'information sur le rendement dans le système de gestion des dépenses	633	(6,5)	633
Contrôle et gestion financiers	771	(6,5)	771
Dépenses fiscales	647	(5,8)	647
Évaluation environnementale de projets au gouvernement fédéral	423	(4,0)	423
Gestion des ressources humaines – Changement chez les cadres supérieurs	3	3	3
Gestion des ressources humaines – Réduction des effectifs au ministère de la Défense	415	(4,0)	415
Gestion des ressources humaines – Réforme de la classification	237	(2,2)	237

Gestion des télécommunications	15	(0,1)	15
Grands projets d'immobilisations	251	(2,1)	251
Information destinée au Parlement	71	(0,6)	71
Mesure des résultats	1 391	(13,2)	1 391
Nouvelles réalités de la fonction publique	520	(3,3)	520
Vers une gestion axée sur les résultats	231	(2,0)	231
Protection des biens publics	464	(4,4)	464
Rédaction de comptes – études internes	282	(2,7)	282
Rédaction de comptes – Point de vue des Premières nations (étude)	102	(1,1)	102
Réforme de la fonction publique – État d'avancement du renouvellement	6	6	6
Réforme de la réglementation	73	(0,7)	73
Renseignement de sécurité	354	(2,8)	354
Rôle du Dirigeant principal de l'informatique	255	(2,4)	255

Tableau 4
Détails du coût net du Programme pour 1996-1997

Coûts des vérifications et nombre d'heures (entre parenthèses) pour 1996-1997
par type de vérification (en milliers de dollars et d'heures)

1. Organisations fédérales

a. Ministères, organismes et vérifications spéciales

	Attestation		Optimisation des ressources (en milliers)		Total	
Administration du pipeline du Nord	5	(0,1)	\$		5	(0,1)
Agence canadienne de développement international	65	(0,7)	8	(0,1)	73	(0,8)
Agence de promotion économique du Canada atlantique	12	(0,1)	16	(0,1)	28	(0,2)
Agence spatiale canadienne	17	(0,2)	28	(0,2)	17	(0,2)
Anciens combattants	42	(0,4)	28	(0,2)	70	(0,6)
Bureau du surintendant des institutions financières			265	(2,3)	265	(2,3)
Bureau fédéral de développement régional (Québec)	38	(0,3)	1		39	(0,3)
Comptes publics (planification de la vérification, coordiantion et rapports)	1 651	(16,9)			1 651	(16,9)
Conseil du Trésor (Secrétariat)			304	(3,4)	304	(3,4)
Cour fédérale du Canada, la Cour canadienne de l'impôt et le Commissaire à la magistrature fédérale	38	(0,5)	827	(8,1)	827	(8,1)
Gendarmerie royale du Canada	38	(0,5)	493	(4,8)	38	(0,5)
Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration	27	(0,4)			520	(5,2)
Ministère de la Défense nationale	155	(2,1)	1 760	(19,6)	1 915	(21,7)
Ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest	16	(0,2)	42	(0,4)	58	(0,6)
Ministère de la Justice	14	(0,2)			14	(0,2)
Ministère de la Santé	101	(1,2)	584	(6,6)	685	(7,8)
Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire	429	(5,1)	686	(6,0)	1 115	(11,1)
Ministère des Ressources naturelles	58	(0,7)	528	(4,9)	586	(5,6)
Ministère de l'Environnement	17	(0,3)	884	(7,9)	901	(8,2)
Ministère de l'Industrie	83	(1,2)	386	(3,6)	469	(4,8)
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international	43	(0,5)	484	(4,2)	527	(4,7)
Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien	113	(1,5)	527	(4,9)	640	(6,4)
Ministère des Finances	199	(2,6)	814	(7,3)	1 013	(9,9)
Ministère des Pêches et des Océans	44	(0,6)	880	(7,7)	924	(8,3)
Ministère des Transports	114	(1,3)	1 035	(10,0)	1 149	(11,3)
Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux	87	(1,2)	1 679	(17,0)	1 766	(18,2)

Credit	(millions de dollars)	Autorisations totales	Réel
		1996-1997	1996-1997
30	Depenses du Programme	44,3	44,5
(S)	Salaires du vérificateur général	0,2	0,2
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4,5	4,7
	Total du Bureau	49,0	49,4

(millions de dollars)	
Activité	Réel
	1993-1994
	Réel
	1994-1995
	Réel
	1995-1996
	Réel
	1996-1997
	Total prévu
	1996-1997
	Réel
	1996-1997
Contributions	
	0,4
	0,4
	0,4
	0,4
Verification législative	0,4

(millions de dollars)	
Activité	Vérification législative
Réel 1993-1994	5,0
Réel 1994-1995	4,8
Réel 1995-1996	4,8
Total prévu 1996-1997	4,7
Réel 1996-1997	4,9

B. Pour de plus amples renseignements

Bureau du vérificateur général

240, rue Sparks

Ottawa (Ontario)

Canada K1A 0G6

(613) 995-3708

Télécopieur : (613) 957-4023

Internet : <http://www.oag-bvg.gc.ca>

Communications

Johanne McDuff, directrice

Direction générale des opérations de vérification

Raymond Dubois, sous-vérificateur général

Direction générale des services corporatifs

Michael J. McLaughlin, sous-vérificateur général

Environnement et développement durable

Brian Emmett, commissaire à l'environnement et au
développement durable

Section IV Information supplémentaire

A. Liste des rapports exigés par la loi

<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes publié périodiquement et diffusé de diverses manières, y compris sur l'Internet à l'adresse http://www.oag-bvg.gc.ca 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable à la Chambre des communes publié tout les ans et diffusé de diverses manières, y compris sur l'Internet à l'adresse http://www.oag-bvg.gc.ca 	<ul style="list-style-type: none"> • Opinion et Observations du vérificateur général sur les états financiers du gouvernement du Canada Volume I, et diffusées sur l'Internet à l'adresse http://www.pwgc.gc.ca/lexv http://www.pwgc.gc.ca/lexv pubacc-f.html 	<ul style="list-style-type: none"> • Opinion sur les états financiers condensés du gouvernement du Canada Rapport financier annuel du gouvernement du Canada publiée tous les ans dans le 	<ul style="list-style-type: none"> • Opinions du vérificateur général sur quelque 100 jeux d'états financiers de sociétés d'état mères, d'établissements publics fédéraux et d'autres entités fédérales, de gouvernements et d'organismes territoriaux, d'autres entités canadiennes et organisations internationales 	<ul style="list-style-type: none"> • Examens spéciaux des sociétés d'état produits tous les cinq ans pour chaque société d'état et soumis au conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel sur d'autres questions du vérificateur général du Canada à l'Assemblée législative du Yukon et à l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest publié tous les ans; pour le consulter, s'adresser au greffier des assemblées respectives
---	--	--	--	--	--	---

Exercice ou Titre de l'étude/ sujet	Description/ Importance de l'examen
Instituts provinciaux des comptables agréés/programme d'inspection de la pratique des ordres	<ul style="list-style-type: none"> • L'inspection vise à garantir qu'un membre actif (dans notre cas, le BVG) qui emploie un ou plusieurs étudiants en comptabilité leur fournisse de l'expérience pratique et une formation et leur offre des possibilités qui leur permettra d'acquiescer l'art, les compétences, la science et les connaissances d'un comptable agréé • Inspections effectuées à diverses périodes selon l'institut/l'ordre
Programme d'examen de la qualité du BVG	<ul style="list-style-type: none"> • Examen indépendant de la qualité des vérifications réalisées par le BVG et de l'adhésion aux politiques du Bureau et aux normes professionnelles de vérification de l'optimisation des ressources et de la vérification comptable, effectués par notre propre équipe de la revue des pratiques
Examen du processus de gestion de la qualité du BVG	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des points de contrôle de la qualité essentiels au cours des vérifications et de leur respect par les équipes de vérification
Rapport sur les langues officielles et les technologies de l'information — réalisé par Conseils et Vérification Canada pour le Secrétaire du Conseil du Trésor	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des technologies de l'information et des procédures en matière de langues officielles au Bureau et conduites d'enquêtes et d'enquêtes
Budget des dépenses de 1997	<ul style="list-style-type: none"> • Comparaison devant le Comité des comptes publics pour expliquer les prévisions de dépenses de l'année à venir et répondre à des questions sur les pratiques de gestion du Bureau
Budget des dépenses de 1997-1998 du Bureau du vérificateur général — comparation devant le Comité des comptes publics	

Effets imprévus

29. Nous surveillons constamment les effets imprévus de nos travaux. Nous essayons d'éviter de proposer l'établissement de contrôles ou de systèmes excessifs ou inutiles de sorte que la direction puisse mettre l'accent sur les questions prioritaires.

30. Dans certains cas, les ministères subissent d'importants changements et réductions de ressources. Nos observations et recommandations peuvent donner lieu à l'octroi de ressources supplémentaires. Toute question importante soulevée peut créer d'autres pressions sur les ressources des ministères et influer par conséquent sur le moral du personnel.

31. De plus, les cas de mauvaise gestion que nous signalons peuvent avoir une incidence négative sur la confiance du public dans le gouvernement. Malgré cet aspect éventuellement négatif, nous pensons que les cas importants doivent continuer d'être signalés.

C. Principaux examens

Examen des activités du Bureau

32. En tant qu'organisme de vérification professionnel, le Bureau est soumis à des normes professionnelles et à des normes d'éthique. Pour cette raison, outre l'examen professionnel auquel il est soumis, le Bureau a élaboré ses propres mécanismes pour assurer le maintien de la qualité de ses vérifications. De plus, le Comité des comptes publics examine les activités du Bureau. Le tableau suivant fournit de plus amples renseignements à propos des examens réalisés sur les activités du Bureau.

Exercice ou il a été réalisé	Description/ Importance de l'examen
------------------------------------	--

Vérification
comptable
indépendante du
Bureau du vérificateur
général et production
d'un rapport du
vérificateur

- Vérificateur qualifié nommé par le Conseil du Trésor
- Réalisé chaque exercice
- Le vérificateur examine les rentrées et les débours du Bureau et rend compte annuellement des résultats de cet examen à la Chambre des communes par l'entremise du président du Conseil du Trésor
- Réalisé aux termes des paragraphes 21(1) et (2) de la *Loi sur le vérificateur général*

Rapports périodiques
par le vérificateur
général du Canada —
examen réalisé par le
Bureau du vérificateur
général

- Étude réalisée sur le régime des rapports périodiques publiés trois fois par an, adoptée en 1995 pour remplacer l'ancien rapport annuel
- Suggestions valables obtenues sur les travaux actuels et futurs
- Vaste soutien du régime des rapports périodiques

Liste des examens
effectués au cours
de l'exercice
terminé le 31 mars
1997

Objectifs et incidence du BVG	Principaux extraits en 1996-1997	Principales réalisations en 1996-1997
-------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

<p>A trait aux travaux de vérification exécutés sur les activités du gouvernement dans le domaine de l'environnement; a aussi trait au nouveau mandat du vérificateur général lié au nouveau poste de commissaire à l'environnement et au développement durable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deux chapitres de vérification de l'optimisation des ressources et une note de vérification portant sur les questions environnementales • Le premier rapport du commissaire à l'environnement et du développement durable a été publié en mars 1997, et faisait état des domaines de préoccupation et des plans et priorités du commissaire pour l'avenir • Participation du commissaire à des audiences du Comité permanent de l'environnement et du développement durable portant sur son rôle et son premier rapport vert, ainsi que sur le contenu du chapitre de vérification de l'optimisation des ressources sur les sites contaminés • Comparaison du commissaire à une audience du Sous-comité du Comité du Sénat sur l'agriculture et les forêts pour discuter de la gestion des forêts boréales • Conseils donnés aux entités vérifiées sur le caractère adéquat de l'information communiquée sur les coûts et passifs environnementaux dans les états financiers • Information fournie pour l'élaboration de la méthode de vérification de la conformité environnementale du gouvernement du Yukon 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance par les parlementaires du rôle, des responsabilités, des priorités et des plans de travail du commissaire et précisions apportées pour ceux-ci • Questions soulevées à la Chambre ayant pour effet d'exercer plus de pression sur les ministères pour corriger les problèmes liés à la gestion et aux coûts des sites contaminés; comité interministériel créé pour étudier les questions liées au chapitre sur les sites contaminés • Constatations et conseils fournis aux ministères pour l'élaboration des stratégies et des plans de développement durable; les premiers plans doivent être déposés en décembre 1997 • Information améliorée communiquée sur la comptabilisation des coûts environnementaux dans les états financiers • Reconnaissance de la nécessité pour Environnement Canada de fournir plus d'information sur l'état de ses initiatives d'écologisation • Constatations des chapitres utilisés comme intrant pour discuter de l'avenir d'une direction ministérielle d'Environnement Canada dont les activités ont trait aux déchets dangereux
---	---	--

Conformité aux autorisations		
Objectifs et incidence du BVG	Principaux extraits en 1996-1997	Principales réalisations en 1996-1997
<p>A trait à la question de savoir si les activités ont été réalisées conformément au cadre législatif applicable et aux règles et règlements applicables</p>	<ul style="list-style-type: none">• Conformité aux autorisations intégrée aux vérifications d'attestation; 76 opinions de vérification font mention de la conformité aux autorisations• Douze vérifications de l'optimisation des ressources ont fait état de questions liées à la conformité aux autorisations	<p>Questions de conformité :</p> <ul style="list-style-type: none">• Aucune question importante de non-conformité communiquée dans les opinions de vérification sur les sociétés d'Etat fédérales et d'autres entités• Donner des conseils aux clients sur les questions de conformité• Sixième rapport du Comité des comptes publics réaffirmant sa préoccupation au sujet de sommes dépensées de façon non conforme à l'intention du Parlement – programme d'infrastructure; réaffirme la nécessité que le Conseil du Trésor effectue des vérifications de conformité
Prévention de la fraude et la malhonnêteté		
<p>A trait à la contribution du Bureau à la réduction des risques de mauvaise conduite, de conflit d'intérêts et de fraude et au maintien de l'éthique et des valeurs</p>	<ul style="list-style-type: none">• Vérification en cours du démantèlement des articles de ménage à la demande du Comité des comptes publics• Surveillance du Programme de la Régate canadienne de patrouille du MDN/TPSGC• Quarante-sept cas de plainte et de renvoi pour fraude et pratique répréhensible• Depuis 1992-1993, 558 plaintes et renvois ont été traités; 157 cas ont été retenus pour examen, 67 cas font l'objet d'un examen et pour 90 cas, l'examen est terminé• Vigilance continue en ce qui a trait à la fraude et à l'abus dans toutes les activités de vérification	<p>Vérifications continues :</p> <ul style="list-style-type: none">• Reconnaissance par la direction du fait qu'elle est responsable au premier chef de la détection et de la dissuasion dans le cadre de ses responsabilités additionnelles• Aucune opinion sur les vérifications complètes ou sur les examens spéciaux ne fait état de risque de fraude important; effet dissuasif difficile à mesurer mais les fraudes et les abus importants seraient communiqués• La présence sur place du personnel de vérification a un effet dissuasif• Sensibilisation accrue à la fraude <p>Sensibilisation à la fraude :</p> <ul style="list-style-type: none">• Comme suite à une vérification précédente, le greffier du Conseil privé a créé un groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique qui a proposé un régime d'éthique semblable à celui soumis par le BVG. Le greffier a fait ressortir l'importance de l'honnêteté, de l'intégrité et de la probité dans ses rapports les plus récents au Premier ministre sur la fonction publique. La Loi sur l'enregistrement des <i>lobbyistes</i> a été adoptée en vue d'informer le public sur les personnes ou groupes qui tentent d'influencer le gouvernement.

Objets et incidence du BVG	Principaux extraits en 1996-1997	Principales réalisations en 1996-1997
	<ul style="list-style-type: none">• Quelque 100 opinions de sociétés d'État et d'organismes fédéraux et de gouvernements et de sociétés d'État des territoires• Services et conseils spéciaux fournis aux entités vérifiées sur les contrôles internes et les systèmes comptables• Travaux en cours pour trois examens spéciaux – produit en 1996-1997• Participation à une audience d'un comité du Sénat sur la régie et la reddition de comptes d'une société d'État en particulier• Formulation d'opinions avec réserve dans les rapports de vérification de deux sociétés d'État en raison du non-respect des principes comptables généralement reconnus; la direction et le conseil d'administration ont été informés des problèmes• Participation à diverses activités professionnelles visant à améliorer l'information communiquée et la compréhension de la situation financière du gouvernement, par exemple, la recherche menée par l'Institut Canadien des Comptables Agréés sur la détermination d'indicateurs de la performance financière• Prix d'excellence annuel du meilleur rapport annuel des sociétés d'État	<ul style="list-style-type: none">• Sondage mené auprès des présidents et chefs de la direction des sociétés d'État qui témoigne de leur appui pour le processus et les résultats des examens spéciaux• Mesure corrective prise par la direction dans les domaines de préoccupation• Prix d'excellence annuel du meilleur rapport annuel des sociétés d'État
	<p>Examens spéciaux</p> <ul style="list-style-type: none">• Réponse du gouvernement dans le Budget de 1997 aux questions soulevées dans les observations par le vérificateur général sur les états financiers du gouvernement de 1995-1996; désaccord noté sur la comptabilisation de l'harmonisation de la TPS; avancement des travaux pour régler les autres questions – comptabilisation des pensions des employés, comptabilisation des recettes fiscales, capitalisation des immobilisations, comptabilisation des éventualités et des passifs environnementaux• Assurance fournie au Parlement au sujet des contrôles sur les paiements provisoires – paiements de transition pour le grain de l'Ouest – anciens problèmes évités• Directive fournie à la direction sur les exigences d'information pour la présentation fidèle de l'information financière de certains organismes et sociétés d'État des Territoires du Nord-Ouest; amélioration du respect des normes comptables professionnelles sur l'information à fournir, par exemple, présentation d'information sur les instruments financiers et amélioration de l'information présentée sur la mesure des estimations de la direction.• Conseils acceptés par les clients dans le cadre de travaux découplant des demandes spéciales liées à la protection, à la gestion et à la cession des actifs, aux contrôles internes et à l'analyse du risque pour les subventions et contributions• Travaux en cours à Développement des ressources humaines Canada pour mieux présenter l'information financière, comme suite au chapitre de la vérification d'optimisation des ressources sur l'information financière communiquée dans les états financiers du Régime de pensions du Canada	<p>Examens spéciaux</p> <ul style="list-style-type: none">• Régime de pensions du Canada• Mesure corrective prise par la direction dans les domaines de préoccupation• Sondage mené auprès des présidents et chefs de la direction des sociétés d'État qui témoigne de leur appui pour le processus et les résultats des examens spéciaux

Principales réalisations en 1996-1997	Principaux extraits en 1996-1997	Objets et incidence du BVG
<p>• Pression accrue exercée par les parlementaires en vue de la mise en oeuvre du cadre amélioré de gestion des projets de technologies de l'information du gouvernement; le Conseil du Trésor s'est engagé à mettre le cadre en oeuvre pour tous les projets, et toutes les présentations seront soumises à un examen plus rigoureux de la part du Secrétariat du Conseil du Trésor; amélioration de la gestion des grands projets de technologies de l'information considérée actuellement comme initiative prioritaire par le dirigeant principal de l'information</p> <p>• Gestion améliorée des grands projets de TI; les gros ministères s'engagent à améliorer les processus et à faire des évaluations régulières du risque; effet observable sur les priorités de la direction, notamment l'augmentation de la sensibilisation à la gestion du risque</p> <p>Renouvellement de la fonction publique grâce aux technologies de l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une plus grande sensibilisation aux problèmes de l'infrastructure électronique à l'échelle gouvernementale qui doivent être réglés; pression accrue des parlementaires en vue de la mise en oeuvre d'initiatives appuyant le renouvellement de la fonction publique • Accent accru sur la reddition de comptes à l'égard des systèmes partagés; soutien plus important en vue de la réduction de l'adaptation des systèmes partagés • Conseil donné par le Bureau au groupe interministériel sur les initiatives de renouvellement de la fonction publique 		<p>Perception des recettes</p>
<p>Questions liées à la législation fiscale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constatations mettant en lumière pour le Parlement la complexité de la législation fiscale et l'effet du non-respect et du retard de la fiscalité; sensibilisation accrue aux questions législatives de longue date • Engagement par Revenu Canada de travailler plus étroitement avec le ministère des Finances sur les questions fiscales et leur surveillance • Débat parlementaire important sur le mouvement des capitaux qui sortent du pays et les incidences fiscales connexes – biens canadiens impossibles; rapports publiés par le Comité des comptes publics et le Comité permanent des finances confirmant nos préoccupations et proposant des mesures correctives; changements proposés par la suite à la législation fiscale pour éliminer les échappatoires fiscales et augmenter les pénalités imposées aux contrevenants 	<p>Sept des 39 chapitres portaient sur des questions liées à la perception des recettes et aux impôts et taxes</p> <p>Participation du Bureau à quatre audiences du Comité des comptes publics et du Comité permanent des finances pour discuter des questions liées aux fiducies familiales</p>	<p>A trait à l'augmentation de l'efficacité de la perception des recettes et de la protection de l'assiette fiscale</p>

Objectifs et incidence du BVG	Principaux extrants en 1996-1997	Principales réalisations en 1996-1997
-------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Progrès constatés dans les activités d'évaluation de programme et de vérification interne depuis les dernières vérifications; participation du Bureau sollicitée pour améliorer davantage les pratiques • Pressions accrues exercées par les parlementaires en vue de la mise en oeuvre intégrale des initiatives relatives aux normes de service du gouvernement dans les ministères et les organismes et de la communication d'information sur les progrès réalisés • Collaboration accrue entre les principaux intervenants pour résoudre les problèmes de gestion et de prestation des programmes, par exemple le Service correctionnel et le partage de l'information et le programme d'invalidité de Développement des ressources humaines Canada, les soins de santé d'Anciens combattants Canada <p>Questions liées au recouvrement des coûts :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseils demandés au Bureau sur les exigences de recouvrement des coûts et les droits d'utilisation considérés par les comités parlementaires, par exemple, l'exploitation des canaux par Parcs Canada; incidence sur la situation financière du gouvernement <p>Renouvellement de la fonction publique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intrant fourni aux organismes centraux sur les initiatives de classification des postes dans la fonction publique, reconnu par le Secrétaire du Conseil du Trésor • Considération donnée à des options efficaces par rapport aux coûts pour l'évaluation des postes fondée sur nos constatations sur la classification • Détermination des questions liées au moral des ressources humaines qui ont une incidence sur la productivité à Revenu Canada <p>Technologies de l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incidence des constatations des chapitres et des audiences subséquentes du Comité des comptes publics – allocation de fonds supplémentaires pour la gestion des projets de technologies de l'information (TI) • Débat sur la clarification des rôles et des responsabilités pour les projets de TI; le Comité demande au Bureau d'aider à clarifier les rôles et les responsabilités pour les grands systèmes en développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Nos points de vue sur les initiatives de renouvellement de la fonction publique fournis pendant une audience de comité • Deux chapitres consacrés aux constatations et aux observations sur les systèmes en développement et les technologies de l'information • Le Bureau a participé à une audience sur les technologies de l'information et le renouvellement de la fonction publique
---	--

Efficience, productivité et rentabilité dans la fonction publique		
Objectifs et incidence du BVG	Principaux extrants en 1996-1997	Principales réalisations en 1996-1997
<p>Ont trait aux possibilités de réduire les coûts ou de faire davantage avec les ressources fournies</p>	<ul style="list-style-type: none">• Vingt-trois chapitres de vérification communiqués sur les questions d'efficience, de productivité et de rentabilité• Le Bureau a assisté à six audiences de comité pour discuter de l'efficience, de la productivité et de la rentabilité• Rapport publié sur la Cour fédérale du Canada et la Cour canadienne de l'impôt faisant état de possibilités d'accroître l'efficience et de réduire les coûts• Travaux en cours pour trois examens spéciaux – trois système cycle; un rapport produit en 1996-1997• Constataions et observations communiquées dans des chapitres sur des révisions apportées à l'initiative de classification de des postes et à d'autres initiatives de renouvellement de la fonction publique du gouvernement	<ul style="list-style-type: none">• Amélioration de la gestion constatée ou en cours dans plusieurs domaines pour régler des problèmes de gestion des programmes et améliorer la surveillance de la prestation et des résultats, y compris la création par Service correctionnel Canada d'un groupe de travail sur la réinsertion sociale et l'apport de changements au Programme de réadaptation; la gestion du programme d'invalidité du Régime de pensions du Canada; les soins de santé du ministère des Anciens combattants; Parcs Canada; la gestion des biens, des systèmes d'information, de la productivité du soutien, et la planification de la défense de la Défense nationale; la vérification interne et les services d'évaluation de programme; les pratiques de gestion des grands projets d'immobilisations• Exemples de bonnes pratiques qui peuvent être utilisées par d'autres organismes pour améliorer les pratiques de gestion : l'évaluation du risque dans l'inspection des aliments; la gestion de l'unification administrative de Revenu Canada; le projet de construction de l'Immeuble abritant le Service canadien du renseignement de sécurité
Rentabilité/utilisation des ressources :		
<ul style="list-style-type: none">• Assurances fournies aux conseils d'administration des sociétés d'Etat sur le caractère adéquat des systèmes et des pratiques de gestion à l'issue des examens spéciaux• Préoccupations exprimées, reconnues et débattues par les parlementaires sur l'état de préparation, le soutien logistique et la formation pour le maintien de la paix de la Défense nationale• Importantes possibilités d'économie de dizaines de millions de dollars reconnues dans le cas de la gestion du programme d'invalidité du Régime de pensions du Canada, de la gestion du matériel de la Défense nationale, des grands projets d'immobilisations, et des activités de promotion des exportations• Entente sur la nécessité cernée de clarifier davantage le rôle du Secrétaire du Conseil du Trésor dans certains secteurs de responsabilité comme les normes de service, les technologies de l'information et la gestion du matériel• Pression exercée sur le gouvernement par le septième rapport du Comité des comptes publics visant à corriger des problèmes de longue date liés à la gestion du matériel		
Pratiques de gestion :		

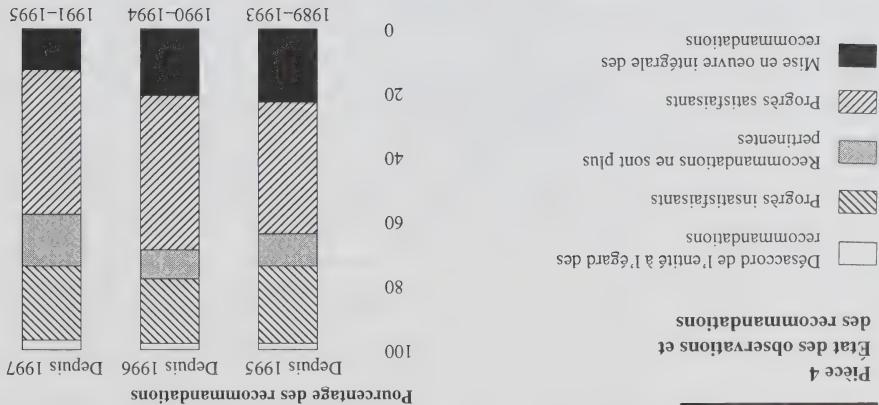
Objets et incidence du BVG	Principaux extrants en 1996-1997	Principales réalisations en 1996-1997
----------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

Information d'intendance

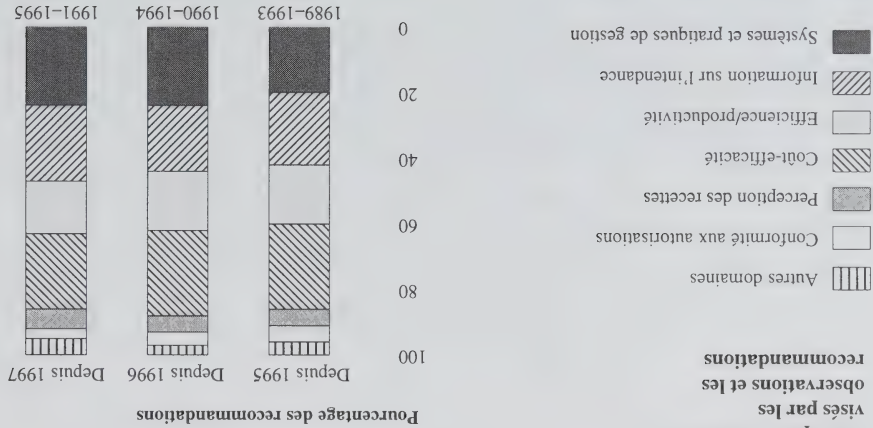
<p>A trait la fiabilité et à l'utilité de l'information communiquée au Parlement et la direction pour la surveillance et la prise de décision</p> <ul style="list-style-type: none">• A participé à onze audiences de comité où les questions d'intendance et de reddition de comptes ont été discutées• A produit 39 chapitres de vérification, dont 25 faisaient directement mention de constatations liées à l'intendance	<p>Engagement pris par certains ministères de mettre en oeuvre des mesures correctives relativement à la surveillance des programmes et à la mesure des résultats, par exemple : Parcs Canada, les activités de promotion des exportations, la productivité du soutien de la Défense nationale; progrès quant aux efforts de l'ACDI en matière de mesure des résultats et de communication de l'information sur les résultats</p> <ul style="list-style-type: none">• Constatations sur la mesure des résultats et la communication de l'information à ce sujet utilisées comme ingrédient dans la planification de la nouvelle Agence d'inspection des aliments et le renouvellement du programme d'infrastructure <p>Questions redditionnelles :</p> <ul style="list-style-type: none">• Débat de questions redditionnelles soulevées dans nos chapitres et, dans certains cas, clarification de ces questions en comité et à la Chambre – par exemple, l'état de préparation et le soutien logistique des Forces armées canadiennes, les activités de maintien de la paix, la reddition de comptes de la communauté du renseignement, la reddition de comptes et la régie des sociétés d'Etat, et le rendement des programmes – le Service correctionnel et le programme d'infrastructure• Révision des mécanismes de financement des Premières nations comme suite à notre chapitre de vérification de l'optimisation des ressources de 1996, pour tenir compte des questions redditionnelles soulevées• Constatations de vérification discutées dans le contexte du besoin de clarifier le rôle et les responsabilités de la nouvelle agence des parcs• Transparence accrue des activités gouvernementales – des programmes d'aide étrangère, du programme fédéral, de la situation financière globale du gouvernement, de la communauté du renseignement, par exemple, les vérifications de la gestion de la dette
---	--

28. Dans le cas des vérifications comptables annuelles et des examens spéciaux, le suivi de toute lacune importante signalée est assuré lors des vérifications suivantes. Si les lacunes importantes ne sont pas corrigées, elles sont incluses dans le rapport suivant à la direction et au conseil d'administration de l'organisme jusqu'à ce qu'elles soient corrigées. Si nécessaire, nous pouvons également faire rapport au ministre responsable et, dans des circonstances exceptionnelles, au Parlement, dans le rapport annuel de la société.

Pièce 4
État des observations et des recommandations



Pièce 5
Principaux domaines vus par les observations et les recommandations



24. Nos opinions ont également été sollicitées sur d'autres questions comme la régie et la reddition de comptes, le manque d'innovations en sciences et en technologie, les initiatives de renouvellement de la fonction publique, le recouvrement des coûts, les ententes conjointes avec le secteur privé et le renouvellement de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale.

Activités
parlementaires

Audiences		
1995-1996	1996	1997
Nombre d'audiences du Comité des comptes publics	37	45
Nombre d'audiences où le vérificateur général a témoigné	23	28
Nombre d'audiences d'autres comités de la Chambre et du Sénat auxquelles le Bureau a été appelé à participer	10	16

25. Nous faisons également le suivi des progrès réalisés en réponse aux recommandations et aux observations présentées dans nos chapitres de vérification de l'optimisation des ressources. Les suivis sont généralement exécutés deux années après la communication des résultats des vérifications. Dans les rapports de 1995 du vérificateur général à la Chambre des communes et les rapports des quatre années précédentes, nous avons fait au total 789 recommandations ou autres suggestions d'améliorations importantes. En nous fondant sur nos travaux réguliers de suivi et d'autres activités de surveillance, nous avons pu établir l'étendue des progrès qui ont été réalisés comme suite à 664 d'entre elles (nous n'avons pu obtenir d'information sur 125 autres).

26. Les résultats de nos examens de 1995, de 1996 et de 1997 sont présentés à la pièce 4 et montrent l'état des recommandations, et à la pièce 5, où ils indiquent les principaux secteurs touchés. La dernière colonne de la pièce 4 montre qu'au cours des cinq années, 83 ou 12 p. 100 des recommandations ont été pleinement mises en oeuvre et des progrès satisfaisants ont été réalisés pour 301 ou 45 p. 100 des recommandations. Les progrès n'ont pas été satisfaisants pour 154 ou 23 p. 100 des recommandations. Ces résultats sont inférieurs au taux communiqué lors des années précédentes. Nous avons effectué des analyses plus poussées et constaté que les recommandations portant sur la rentabilité étaient celles qui posaient le plus de problèmes.

27. La dernière colonne de la pièce 4 tient également compte des 122 recommandations qui ont porté sur l'environnement et le développement durable. Douze pour cent d'entre elles ont été pleinement mises en oeuvre au cours de la période de cinq ans, et des progrès satisfaisants ont été réalisés dans 55 p. 100 d'autres cas. Dans 22 p. 100 d'autres cas, les progrès n'ont pas été aussi rapides que nous l'aurions souhaité, et onze pour cent des recommandations ne s'appliquaient plus.

B. Réalisations en matière de rendement

Rendement du Bureau

20. Notre efficacité dépend de notre capacité de réaliser des vérifications de grande qualité qui portent sur des questions importantes et qui contribuent à « produire des résultats positifs ». Par exemple, nos constatations peuvent susciter des débats sur des questions qui touchent à la transparence et à la reddition de comptes de l'administration fédérale. La direction peut mettre en oeuvre des pratiques de gestion plus efficaces. Le Parlement peut accroître ses activités de surveillance ou solliciter des conseils et des précisions par le processus des comités ou par les débats à la Chambre des communes. Les organismes centraux peuvent adopter de nouvelles politiques ou modifier les politiques existantes pour améliorer la gestion dans des domaines précis d'activités du gouvernement. Nos constatations peuvent aussi confirmer que les pratiques du gouvernement sont économiquement efficaces et efficaces et que d'autres auraient intérêt à les appliquer. Dans certains cas, des améliorations sont apportées immédiatement aux activités gouvernementales, dans d'autres cas, des mesures correctives sont apportées sur une plus longue période – par exemple, quand elles nécessitent des changements aux lois ou aux politiques. L'appui des parlementaires, notamment du Comité des comptes publics, et des ministères est essentiel à la mise en oeuvre de nos recommandations.

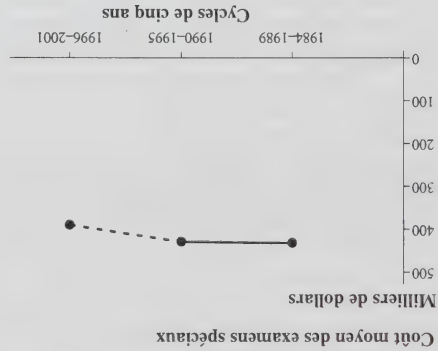
Produire des résultats positifs : Survol

21. En 1996-1997, le Bureau a interviewé des représentants du Parlement, de la fonction publique et des universités pour juger de l'incidence de l'adoption du régime des rapports périodiques plutôt que d'un vaste appui et des suggestions valables nous ont été communiquées pour nos travaux actuels et futurs.

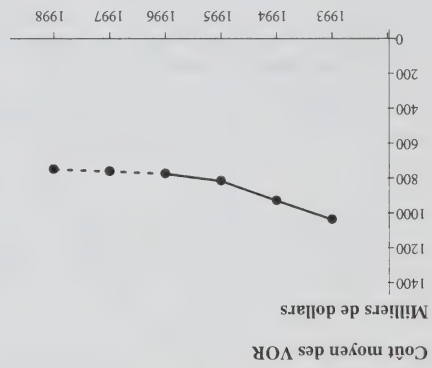
22. Comme notre principal client est le Parlement, nous pouvons, dans une certaine mesure, évaluer l'incidence des travaux du Bureau par le niveau d'intérêt qu'ils suscitent chez les parlementaires. Les audiences des comités fournissent une certaine indication de l'incidence de nos travaux. En 1996-1997, le Comité des comptes publics a tenu 45 audiences et le Bureau a été appelé à comparaitre devant le Comité à 28 reprises. À la suite de ces audiences, le Comité des comptes publics a produit huit rapports contenant des recommandations reflétant essentiellement les principales constatations de nos rapports.

23. Les autres comités de la Chambre et du Sénat demandent fréquemment de l'information et des conseils du Bureau. Le Bureau a comparu devant 16 autres comités permanents où nos travaux ont été discutés et où nous avons communiqué nos points de vue sur divers sujets. Par exemple, comme suite aux travaux que nous avons effectués sur les activités de l'Agence canadienne de développement international, nous avons été en mesure de fournir aux députés de l'information sur les programmes d'aide étrangère du Canada pour la préparation d'une mission de collecte d'information en Russie.

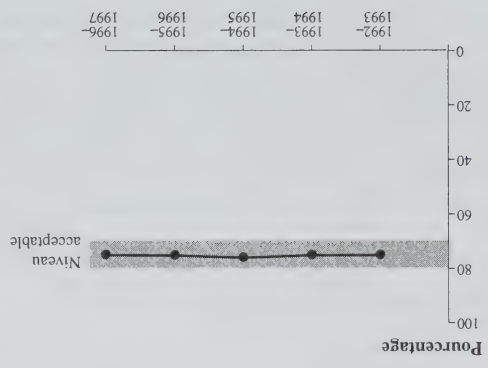
Les examens spéciaux des sociétés d'État ne sont pas effectués chaque année, mais plutôt sur un cycle de plusieurs années. Le premier cycle a été réalisé de 1984 à 1989, et le deuxième cycle, de 1990 à 1995. Le troisième cycle est en cours. Le coût moyen de 390 000 \$ visé pour les prochaines années (indiqué par la ligne en pointillé) diminue en raison de l'amélioration de la méthode et de l'expérience acquise lors des cycles précédents.



Il n'existe pas pour les vérifications de l'optimisation des ressources (VOR), les vérifications de portée générale et les études, d'indicateurs de rendement généralement reconnus comparables à ceux d'autres administrations. Nous effectuons maintenant des examens plus courts et mieux ciblés de questions précises. Nous suivons de près la planification et la gestion des coûts, le temps d'exécution et les résultats des vérifications. Nous croyons que nous pouvons maintenant maintenir notre couverture en ramenant le coût moyen des VOR à 750 000 \$ d'ici 1998 — comme l'indique la ligne en pointillé du graphique. Cela ne comprend pas les vérifications de portée générale et les études, dont l'étendue et la couverture sont uniques.

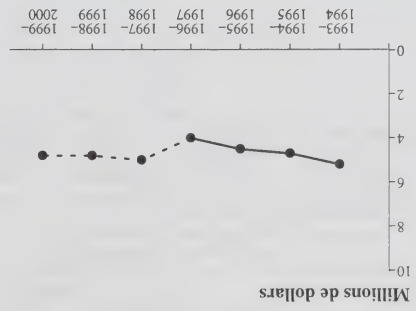


Ratio des heures consacrées aux projets de vérification par rapport au temps disponible net – Direction générale des opérations de vérification



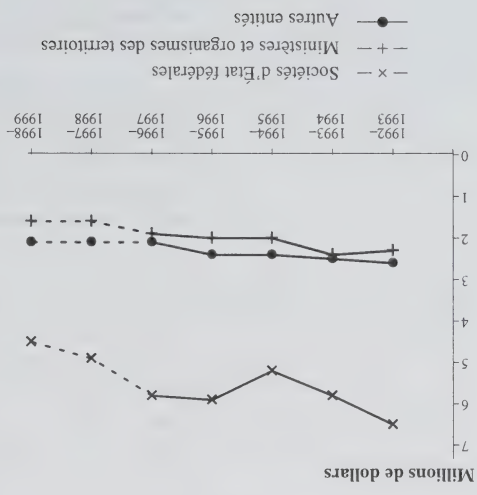
Le ratio des heures consacrées aux projets de vérification (RHPV) sert à calculer le pourcentage de temps de personnel disponible qui est consacré directement aux activités de vérification. Le temps de personnel disponible tient compte de tous les congés pris (vacances, maladie, etc.) que le Bureau ne peut utiliser pour ses activités. Le reliquat est disponible pour combler les besoins en temps (heures) du Bureau. Nous avons déterminé qu'un RHPV acceptable, compte tenu de divers facteurs, dont les besoins de formation, les effets du stress et de la charge de travail sur nos employés, se situerait entre 70 p. 100 et 80 p. 100 pour la Direction générale des opérations de vérification. Notre taux se compare favorablement à celui que la plupart des grands cabinets visent.

Vérification annuelle des états financiers du gouvernement
du Canada — Coûts de la vérification annuelle



Chaque année, le vérificateur général formule une opinion sur les états financiers du gouvernement du Canada. Pour l'exercice 1996-1997, l'opinion du vérificateur général se trouve à la Section 1 du Volume 1 des *Comptes publics du Canada*. La ligne en pointillé indique les coûts prévus pour les prochains exercices. Ces coûts devraient augmenter puis se stabiliser lorsque les systèmes comptables du gouvernement auront été renouvelés et que les pratiques comptables relatives aux immobilisations et aux recettes fiscales auront été améliorées. Les coûts de vérification ne devraient pas diminuer avant l'an 2000.

Coût total des vérifications annuelles des sociétés d'Etat fédérales, des gouvernements, organismes et sociétés des territoires, et d'autres entités



Ce graphique montre les coûts des vérifications annuelles des sociétés d'Etat fédérales, des gouvernements, organismes et sociétés des territoires, et d'autres entités. Bien que les coûts de vérification des sociétés d'Etat fédérales aient augmenté après 1994-1995, nous cherchons toujours à réduire les coûts de nos vérifications annuelles en adoptant de nouvelles méthodes de vérification et en spécialisant notre personnel de vérification. Nous avons élaboré pour chacune des entités des objectifs horaires qui devraient nous permettre d'atteindre notre but ultime, à savoir réduire les coûts de vérification de 15 p. 100, comparativement aux coûts de 1994-1995, comme le montrent les lignes en pointillé. En 1996-1997, nous avons atteint notre objectif de réduire de 15 p. 100 les coûts de vérification des autres entités. Les coûts prévus pour ces entités demeureront à ce niveau pendant le reste de la période de planification. Les coûts de vérification des ministères et des organismes des territoires diminueront selon nos prévisions, en vue de l'atteinte de notre objectif de réduction de 15 p. 100 d'ici à 1998-1999.

Liens entre les types de vérification et les objectifs

17. Le tableau suivant résume les principaux résultats que le Bureau espère obtenir et indique quelle composante de nos activités aidera en ce sens. Les coches sur le tableau indiquent les liens les plus importants, bien que chaque composante puisse contribuer à chaque résultat essentiel.

Le Bureau a un budget de 50,7 millions de dollars (1997-1998) pour fournir aux Canadiens :

À démontrer par :

Des vérifications et des examens indépendants qui produiront des résultats positifs pour les Canadiens en encourageant :	Opinion et observations sur les états financiers du gouvernement du Canada	Opinions sur les états financiers des sociétés d'Etat et d'autres entités	Vérifications de l'optimisation des ressources des ministères et des organismes	Rapports aux conseils d'administration sur les examens spéciaux des sociétés d'Etat	Activités de surveillance de l'environnement et du développement durable
Un compte rendu juste et honnête de l'intendance du gouvernement à l'égard des ressources financières et autres	/	/	/	/	/
L'efficacité et la productivité au sein de la fonction publique	/	/	/	/	/
Un meilleur rapport coût-efficacité des activités gouvernementales	/	/	/	/	/
La perception des recettes dues à l'Etat	/	/	/	/	/
Une assurance objective à l'égard de questions jugées satisfaisantes ou insatisfaisantes	/	/	/	/	/
La conformité aux autorisations	/	/	/	/	/
La prévention de la fraude et de la malhonneté	/	/	/	/	/
Le développement durable	/	/	/	/	/

Efficiences opérationnelles

18. Certains indicateurs d'efficacité sont présentés à la pièce 3. Dans certains cas, les objectifs n'ont pas été établis à temps pour que nous puissions montrer les chiffres prévus et les chiffres réels pour 1996-1997, l'exercice visé par le présent rapport. Cependant, dans tous les cas, les diagrammes montrent les objectifs en regard desquels nous rendrons compte de nos résultats au cours des années à venir.

19. Nous avons réalisé des gains d'efficacité en augmentant le recours aux technologies de l'information pour exécuter nos vérifications, en révisant nos méthodes de vérification et en modifiant nos stratégies de vérification en conséquence, et en rationalisant diverses activités de vérification. La spécialisation du personnel de vérification pour exécuter les vérifications comptables aura une incidence plus importante sur l'utilisation des ressources au cours des années à venir.

Résumé des attentes en matière de rendement

15. Étant donné la nature de la vérification législative, notre rôle est plus persuasif. Nous fournissons de l'information liée à l'état des initiatives gouvernementales, sensibilisons la fonction publique à d'importantes questions de gestion, mettons en lumière les bonnes pratiques de gestion et les enseignements tirés, exposons des aspects qui doivent être améliorés et communiquons les résultats des mesures correctives apportées. En fournissant au Parlement de l'information de grande qualité, en toute indépendance, sur les activités de l'administration fédérale, nous cherchons à améliorer la reddition de comptes pour l'intendance des fonds publics assurée par le gouvernement. Par conséquent, nos travaux suscitent des changements que d'autres sont chargés de mettre en oeuvre. Les comités du Parlement contribuent aussi en faisant un examen critique des activités du gouvernement et en incitant les organismes gouvernementaux à agir.
16. Au cours des prochaines années, l'allocation des ressources de vérification du Bureau variera, et cela influera sur la façon dont nous rendrons compte de notre rendement. Par exemple :
 - Les ressources de vérification affectées aux examens spéciaux des sociétés d'État augmentent progressivement depuis le début du troisième cycle d'examens spéciaux en 1996. Cependant, le coût moyen des examens spéciaux devrait diminuer.
 - La mise en oeuvre de la Stratégie d'information financière du gouvernement entraîne l'affectation de plus de ressources à la vérification des états financiers du gouvernement, pour tenir compte, d'une part, de la nouvelle stratégie et, d'autre part, des changements apportés aux pratiques comptables. Les coûts de vérification devraient diminuer lorsque les nouveaux systèmes et pratiques auront été pleinement mis en oeuvre et améliorés.
 - L'introduction d'une nouvelle méthode de vérification comptable annuelle des états financiers des sociétés d'État et des autres entités devrait donner lieu également à des réductions des coûts de vérification.
 - Le Bureau poursuivra ses efforts afin de réaliser des vérifications d'optimisation des ressources plus courtes et mieux ciblées. Nous nous attendons à atteindre notre objectif de 750 000 \$ pour le coût moyen d'une vérification de l'optimisation des ressources en 1998.
 - Le gouvernement du Territoire du Nunavut deviendra une nouvelle entité de vérification pour le Bureau. Il s'agira du troisième territoire dont le Bureau sera le vérificateur, tant sur les plans de l'attestation que de l'optimisation des ressources. Nous aurons aussi à vérifier tous les ministères, conseils et sociétés d'État du Territoire.

Rendement du Bureau

A. Attentes en matière de rendement

Tableaux des dépenses prévues et des dépenses réelles

Comparaison des dépenses totales prévues aux dépenses réelles 1996-1997		Pièce 1	
Subventions et contributions	Subventions	50,3	49,4
Sous-total : Dépenses brutes	Dépenses brutes	50,3	49,4
Dépenses netes	Dépenses netes	50,3	49,4
Vérification	Vérification	53,5	49,9
500	49,0	0,4	49,4
Autres recettes et dépenses	Recettes créditées au Trésor	(0,8)	(1,0)
Coût des services fournis par d'autres ministères	Coût net du Programme	6,2	54,6
6,2	55,7		

Notes :	
1. Les chiffres ombrés indiquent les dépenses/recettes réelles en 1996-1997.	
2. Les dépenses de fonctionnement comprennent les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et le salaire du vérificateur général.	
3. Les dépenses prévues ci-dessus correspondent à celles qui sont présentées dans la Partie III du Budget des dépenses de 1996-1997. Elles comprennent aussi le Budget des dépenses supplémentaire pour la nouvelle fonction de commissaire à l'environnement et au développement durable et les autres ajustements faits au cours de l'année qui font augmenter le financement de 1,3 million de dollars, et le portent à 50,3 millions de dollars.	

L'augmentation des dépenses réelles entre 1994-1995 et 1995-1996 est attribuable, en partie, à la participation volontaire du Bureau aux programmes de restriction du gouvernement.	
Activité	Vérification législative ¹
Réel 1993-1994	Réel 1994
57,3	58,5
51,0	50,3
49,4	49,4
Total	
Réel 1995-1996	Réel 1996-1997
50,3	50,3
49,4	49,4

Pièce 2	
Dépenses prévues et dépenses réelles du Bureau	

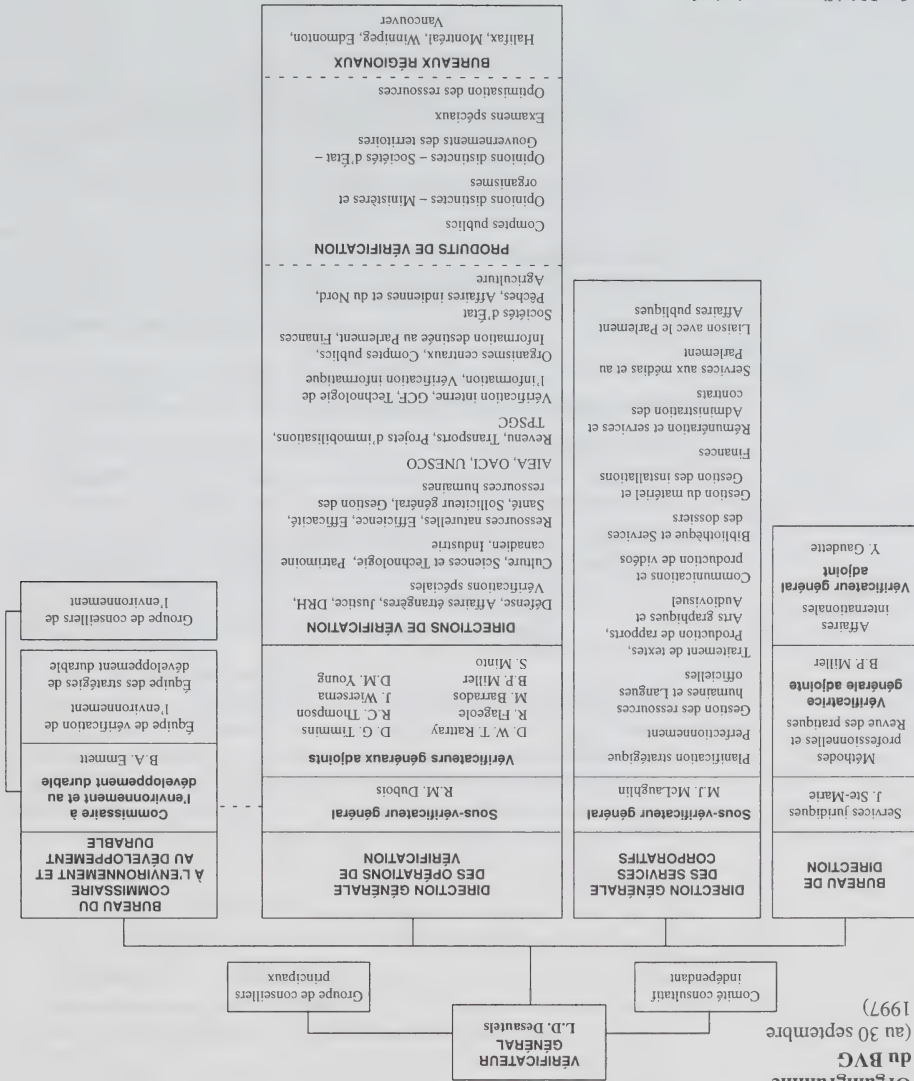
Nos rapports

14. Les travaux du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable sont communiqués à divers destinataires et sous diverses formes, conformément aux lois habilitantes. Nos rapports, ainsi que d'autres informations sur le Bureau, se trouvent sur notre site Internet à l'adresse <http://www.oag-bvg.gc.ca>.

12. Le Bureau du commissaire à l'environnement et au développement durable aide le vérificateur général à exécuter les fonctions liées à l'environnement et au développement durable.

13. Le Bureau a un effectif multidisciplinaire, composé d'environ 50 p. 100 d'experts-comptables, et dans une proportion de 10 p. 100, d'employés titulaires d'un diplôme universitaire supérieur dans différentes disciplines, notamment des ingénieurs, des avocats, des statisticiens, des sociologues, des historiens, des environnementalistes et des économistes.

**Organigramme
du BVG
(au 30 septembre
1997)**



7. L'énoncé de mission du Bureau est explicite dans huit objectifs et d'autres effets que nous tentons d'atteindre dans notre travail. Ces objectifs et effets sont énumérés ci-après.

Par l'accomplissement de notre mission, nous voulons faire une différence en favorisant :

- un compte rendu juste et honnête de l'intendance du gouvernement à l'égard des ressources financières et autres;
- l'efficacité et la productivité au sein de la fonction publique;
- un meilleur rapport coût-efficacité des activités gouvernementales;
- la perception des recettes dues à l'État;
- une assurance objective à l'égard des questions jugées satisfaisantes ou insatisfaisantes;
- la conformité aux autorisations;
- la prévention de la fraude et de la malhonnêteté; et
- le développement durable.

8. Beaucoup d'intervenants, gouvernementaux et autres, partagent ces objectifs, ce qui rend moins évidents les résultats attribuables à nos vérifications. Nous sommes loin d'être les seuls à vouloir un bon gouvernement et c'est souvent avec la collaboration et la participation des intervenants que nous suscitons le changement. Nous évaluons notre propre efficacité par rapport à notre capacité de produire des vérifications de qualité supérieure, qui abordent des thèmes importants et contribuent à produire des résultats positifs.

Les priorités du Bureau pour la période 1996–2001

- Aider à améliorer la situation financière du gouvernement.
- Susciter l'avancement réel des concepts redditionnels et améliorer les pratiques redditionnelles au sein de l'administration fédérale.
- Influencer sur la qualité de la gestion financière dans l'administration fédérale.
- Susciter les changements nécessaires à la fonction publique.
- Établir pleinement le rôle du commissaire à l'environnement et au développement durable.

Organisation du Bureau

9. Le Bureau de direction assure une orientation générale, un soutien juridique, une fonction de revue des pratiques et est chargé des activités internationales.

10. La Direction générale des services corporatifs appuie directement la fonction de vérification.

11. La Direction générale des opérations de vérification est responsable de toutes les activités de vérification du Bureau.

3. Nous nous distinguons des ministères et des organismes par notre indépendance du gouvernement au pouvoir et par notre relation redditionnelle avec le Parlement. Un vaste mandat législatif, l'exemption de certains contrôles sur notre budget et notre personnel, et un mandat de dix ans pour le vérificateur général assurent notre indépendance.

Le commissaire à l'environnement et au développement durable

4. Le projet de loi C-83, qui a reçu la sanction royale en 1995, a établi au sein du Bureau le poste de commissaire à l'environnement et au développement durable. Le commissaire a avant tout comme rôle et responsabilité de surveiller, au nom du vérificateur général, les stratégies et les plans d'action des ministères de même que l'état d'avancement des réponses aux pétitions du public sur les questions environnementales. Le commissaire est également tenu de rendre compte annuellement des résultats de ses travaux.

5. En 1996-1997 les travaux du commissaire ont consisté essentiellement à établir l'infrastructure requise et à embaucher les ressources nécessaires pour exécuter son mandat. Voilà chose faite. Cependant, comme les stratégies de développement durable des ministères doivent être déposées au plus tard en décembre 1997, la pleine incidence des travaux du commissaire sera plus évidente à compter de 1997-1998.

Objectifs et priorités
Cadre stratégique

6. Le Cadre stratégique du Bureau reflète un certain nombre de domaines sur lesquels nous avons l'intention de nous concentrer pour relever les défis nouveaux et de plus en plus grands qui nous attendent et pour faire du Bureau un lieu de travail meilleur et encore plus satisfaisant. Le Cadre stratégique est en voie de révision et sera mis à jour à l'automne de 1997. La vision et l'énoncé de mission du BVG guident son travail.

La vision et la mission du BVG

Vision

Nous sommes engagés à promouvoir, dans l'exécution du mandat que nous a confié le Parlement, une administration gouvernementale responsable, honnête et productive et, de ce fait, à produire des résultats positifs pour tous les Canadiens.

Mission

Le Bureau du vérificateur général du Canada effectue, en toute indépendance, des missions de vérification et des examens qui fournissent information, assurance et avis objectifs au Parlement. Le vérificateur général vise ainsi à améliorer le contrôle parlementaire sur les deniers publics et à encourager l'emploi des meilleures méthodes de gestion dans l'administration publique.

Énoncés de vision et de mission

Section II

Survol du Bureau

Mandat, rôles et responsabilités

Lois habilitantes

1. *La Loi sur le vérificateur général, la Loi sur la gestion des finances publiques* et un éventail d'autres lois et décrets énoncent les fonctions du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable en matière de vérification législative et de surveillance des ministères et des organismes fédéraux, des sociétés d'État et d'autres organisations nationales et internationales.
2. La principale activité du Bureau est la *vérification législative*. Autrement dit, le vérificateur général est tenu de fournir aux parties intéressées des réponses aux questions suivantes concernant les activités du Bureau :

Types de vérifications effectuées et activité de surveillance ¹	Fournit aux parties intéressées des réponses aux questions suivantes :	Vérification législative
--	--	--------------------------

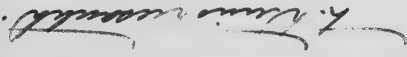
Vérification d'attestation des états financiers du gouvernement du Canada	Le gouvernement présente-t-il fidèlement sa situation financière globale?	
Vérification comptable d'État et d'autres entités annuelle des sociétés	Les sociétés d'État et les autres entités présentent-elles fidèlement leur information financière et se conforment-elles aux autorisations législatives pertinentes?	
Vérification d'optimisation des ressources des ministères et des organismes	Les ministères et les organismes ont-ils exécuté leurs programmes de manière économique et efficiente et avec le souci de leur effet sur l'environnement? Le gouvernement dispose-t-il de moyens pour mesurer l'efficacité des programmes? La loi est-elle respectée et le Trésor public est-il protégé?	
Examens spéciaux des sociétés d'État	Les systèmes et les pratiques des sociétés d'État fournissent-ils une assurance raisonnable que les actifs sont protégés, que la gestion des ressources est économique et efficace et que le déroulement des opérations est efficace?	
Activités de surveillance de l'environnement et du développement durable	Dans quelle mesure les ministères ont-ils atteint les objectifs et mis en oeuvre les plans d'action énoncés dans les stratégies de développement durable déposées à la Chambre des communes?	

¹Dans tous nos travaux, nous considérons aussi la conformité aux autorisations.

- Vu l'importance des problèmes soulevés dans notre chapitre de novembre 1996 sur le Service correctionnel du Canada, le commissaire du Service correctionnel a chargé un groupe de travail sur la réinsertion d'examiner les problèmes soulevés, de trouver des solutions et de concevoir un plan de mesures correctives.

Bien qu'il soit difficile de mesurer précisément notre contribution à ces améliorations, je ne pense pas que cela en réduise aucunement l'importance. Nous nous fixons de vastes objectifs pour aider tout notre personnel à orienter son travail non seulement sur les vérifications à exécuter mais aussi sur la valeur que ces vérifications ont en définitive.

Le vérificateur général du Canada,



L. Denis Desautels, FCA

Section I Message du vérificateur général

Ce rapport sur le rendement porte sur l'exercice 1996-1997, ma sixième année en qualité de vérificateur général. Il donne une image instantanée de notre travail au cours de l'exercice, des données comparatives des exercices précédents, ainsi qu'un rapport d'étape sur nos principaux objectifs et priorités.

Depuis mon arrivée à Ottawa en 1991, j'encourage l'amélioration de la mesure et du compte rendu des résultats obtenus avec les fonds publics. Ainsi, un indicateur de mon propre rendement, et de celui de mon bureau, est la mesure dans laquelle nous pouvons appuyer les efforts déployés par le gouvernement pour susciter cette amélioration. Nous avons publié des rapports à ce sujet et aide et conseillé le Secrétaire du Conseil du Trésor dans la mise en oeuvre de changements au système de gestion des dépenses, et nous prévoyons continuer de le faire. Ainsi, je suis heureux de prendre part directement à cet effort réalisé dans l'ensemble du gouvernement pour améliorer l'information communiquée sur le rendement.

C'est notre premier rapport sur le rendement dans lequel on décrit comment nous produisons des résultats positifs pour les Canadiens en encourageant, dans tous nos travaux pour le Parlement, une administration gouvernementale responsable, honnête et productive. Ces mots viennent de nos énoncés de vision et de mission, et nous nous sommes fixés délibérément un programme ambitieux. Il est relativement facile de compter les extrants des vérifications – le nombre de rapports, d'audiences publiques et de recommandations et d'observations – mais il est plus difficile d'en mesurer les conséquences – les résultats positifs réellement produits.

Beaucoup d'intervenants oeuvrent comme nous à promouvoir un bon gouvernement, et c'est souvent grâce à leur collaboration et à leur participation que nous suscitons des changements. Voici quelques faits importants auxquels nous pensons avoir contribué :

- En 1996, le Conseil du Trésor a établi un cadre révisé pour l'élaboration et la gestion des grands projets de technologies de l'information, afin d'aider à réduire les risques inhérents à ces projets.
- Revenu Canada met davantage l'accent sur l'observation de la loi et la perception des recettes, et le ministère des Finances, sur l'élimination des échappatoires fiscales.
- La qualité de l'information communiquée sur les déficits et la dette s'est améliorée sensiblement, et tant la Banque du Canada que le Comité des finances appuient l'accent mis sur le niveau de l'endettement et les déficits.

Section IV – Information supplémentaire	7
A. Liste des rapports exigés par la loi	27
B. Pour de plus amples renseignements	28
Communications	28
Direction générale des opérations de vérification	28
Direction générale des services corporatifs	28
Environnement et développement durable	28
C. Tableaux financiers sommaires	29
Sommaire des crédits votés	29
Paiements de transfert par activité	29
Paiements législatifs par activité	29
Détails du coût net du Programme pour 1996–1997	30

Table des matières

Section I – Message du vérificateur général	1
Section II – Survol du Bureau	3
Mandat, rôles et responsabilités	3
Lois habilitantes	3
Activité	3
Vérification législative	3
Le commissaire à l'environnement et au développement durable	4
Objectifs et priorités	4
Cadre stratégique	4
La vision et la mission du BVG	4
Les priorités du Bureau pour la période 1996–2001	5
Organisation du Bureau	5
Nos rapports	7
Section III – Rendement du Bureau	9
A. Attentes en matière de rendement	9
Tableaux des dépenses prévues et des dépenses réelles	9
Comparaison des dépenses totales prévues aux dépenses réelles 1996–1997	9
Dépenses prévues et dépenses réelles du Bureau	9
Résumé des attentes en matière de rendement	10
Liens entre les types de vérification et les objectifs	11
Efficience opérationnelle	11
Indicateurs d'efficience des activités de vérification	12
B. Réalisations en matière de rendement	14
Rendement du Bureau	14
Produire des résultats positifs : Survol	14
Activités parlementaires	15
Extrants et réalisations en matière de rendement	17
Effets imprévus	25
C. Principaux examens	25
Examen des activités du Bureau	25
Liste des examens	25

Page

Bureau du
Vérificateur général du Canada

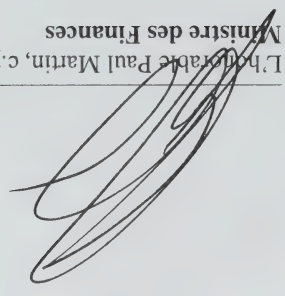
Rapport sur le rendement

Pour
l'exercice se terminant le
31 mars 1997

L. Denis Desautels, FCA
Vérificateur général du Canada



L'honorable Paul Martin, c.p., député
Ministre des Finances



Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une proposition afin de répartir le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget des dépenses principal* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*. Elle a également ordonné aux 78 ministères et organismes de présenter ces rapports dans le cadre d'un projet pilote.

Cette décision découle des travaux entrepris par le Secrétaire du Conseil du Trésor et 16 ministères pilotes pour donner suite aux engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses et de moderniser la préparation de cette information. Ces démarches visant à mieux cibler les résultats et à rendre plus transparente l'information fournie au Parlement ont permis de mieux cibler les résultats et à rendre plus transparente l'information fournie au Parlement. Ces démarches visant à mieux cibler les résultats et à rendre plus transparente l'information fournie au Parlement ont permis de mieux cibler les résultats et à rendre plus transparente l'information fournie au Parlement.

Ce *Rapport ministériel sur le rendement* répond aux engagements du gouvernement et tient compte des objectifs fixés par le Parlement d'accroître la responsabilisation touchant les résultats. Il couvre la période se terminant le 31 mars 1997 et compare le rendement aux plans présentés par le ministère dans sa *Partie III du Budget des dépenses principal* de 1996-1997.

Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessiteront un travail soutenu dans toute l'administration fédérale. S'acquitter des diverses exigences que comporte la gestion axée sur les résultats – préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et faire rapport sur les réalisations – constitue une composante de base. Les programmes du gouvernement fonctionnent dans des environnements en évolution constante. Etant donné la vogue des partenariats, la prestation de services confiée à des tiers et d'autres alliances, il faudra relever les défis de savoir à qui imputer les responsabilités dans les rapports sur les résultats. Les rapports de rendement et leur préparation doivent faire l'objet de surveillance afin de garantir qu'ils demeurent crédibles et utiles.

Le présent rapport correspond à une étape supplémentaire de ce processus permanent. Le gouvernement entend perfectionner et mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découlera de l'expérience acquise au cours des prochaines années et des précisions que les utilisateurs fourniront au fur et à mesure sur leurs besoins en information. Par exemple, la capacité de communiquer les résultats par rapport aux coûts est limitée pour le moment, bien que cet objectif demeure intact.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/rkey.html>. Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Revue gouvernementale et services de qualité
Secrétariat du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada

K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042 - Télécopieur : (613) 957-7044



N° de catalogue BT31-4/57-1997
0-660-60343-8

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

ou par la poste auprès du

votre librairie local

En vente au Canada chez

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1997



Bureau du vérificateur général du Canada

Pour la période
se terminant
le 31 mars 1997

Présentation améliorée des rapports
au Parlement – Document pilote

Canada



Office of the Chief Electoral Officer

For the
period ending
March 31, 1997

Improved Reporting to Parliament —
Pilot Document

Canada

©Minister of Public Works and Government Services Canada 1997

Available in Canada through

your local booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/58-1997
0-660-60344-6



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing what was known as the *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*. It also required 78 departments and agencies to table these reports on a pilot basis.

This decision grew out of work by Treasury Board Secretariat and 16 pilot departments to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament and to modernize the preparation of this information. These undertakings, aimed at sharpening the focus on results and increasing the transparency of information provided to Parliament, are part of a broader initiative known as "Getting Government Right".

This *Departmental Performance Report* responds to the government's commitments and reflects the goals set by Parliament to improve accountability for results. It covers the period ending March 31, 1997 and reports performance against the plans presented in the department's *Part III of the Main Estimates* for 1996-97.

Accounting and managing for results will involve sustained work across government. Fulfilling the various requirements of results-based management – specifying expected program outcomes, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and report on achievements – is a building block process. Government programs operate in continually changing environments. With the increase in partnering, third party delivery of services and other alliances, challenges of attribution in reporting results will have to be addressed. The performance reports and their preparation must be monitored to make sure that they remain credible and useful.

This report represents one more step in this continuing process. The government intends to refine and develop both managing for results and the reporting of the results. The refinement will come from the experience acquired over the next few years and as users make their information needs more precisely known. For example, the capacity to report results against costs is limited at this time; but doing this remains a goal.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

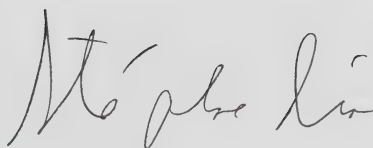
Government Review and Quality Services
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044



Office of the Chief Electoral Officer

Performance Report

**For the
period ending
March 31, 1997**

A handwritten signature in black ink, reading "Stéphane Dion". The signature is fluid and cursive, with the first name "Stéphane" and the last name "Dion" clearly distinguishable.

**The Honourable Stéphane Dion, P.C., M.P.
President of the Queen's Privy Council for Canada**



The Elections Canada Mission Statement

The mission of Elections Canada is to demonstrate excellence and leadership in electoral matters. Through the valued efforts of staff members and election officers, the agency serves the needs of electors and legislators alike in an innovative, cost-effective and professional manner.



Table of Contents

SECTION I: THE CHIEF ELECTORAL OFFICER'S MESSAGE	1
SECTION II: AGENCY OVERVIEW	2
A. Mandate	2
B. Strategic Objectives	2
C. Business Line and Organization	3
SECTION III: AGENCY PERFORMANCE	4
A. Performance Expectations	4
Resource Requirements by Activity	4
Comparison of Total Planned Spending to Actual Expenditures, 1996-97	4
Agency Planned versus Actual Spending by Activity – 1993-94 to 1996-97	5
B. Performance Accomplishments	5
Agency Performance	5
1. Delivering Federal Electoral Events	6
2. Achieving and Maintaining a State of Readiness	8
a) Maintaining Electoral Event Readiness	8
b) Improving the Delivery of Electoral Events	9
3. Providing Advice and Support on Electoral Matters	12
C. Key Reviews	13
SECTION IV: SUPPLEMENTARY INFORMATION	14
A. Listing of Statutory and Agency Reports	14
B. Contacts for Further Information	15
C. Financial Summary Tables	16
Summary of Voted Appropriations	16
Authorities for 1996-97 – Part II of the Estimates – Financial Requirements by Authority	16
Statutory Payments by Funding Authority	16
Contingent Liabilities	16
Federal Political Contributions and Tax Credits Claimed	17
Legislation Administered by the Office of the Chief Electoral Officer	18

Section I: The Chief Electoral Officer's Message

Democratic systems are built on trust and fundamental to that trust is a fair and impartial electoral process. Canadians have bestowed upon Elections Canada the task of administering their electoral process and, as such, have made the agency a custodian of their trust.

Elections Canada is an independent agency of Parliament operating free of the influence of any political party. It provides the important services that enable Canadians to cast their ballots and to preserve and enhance the democratic process itself. Elections Canada delivers on this mandate with a program aimed at improving the quality, reach and efficiency of its services.

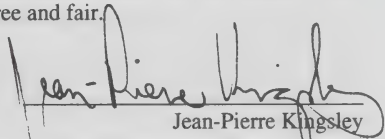
The mandate of the Chief Electoral Officer and the agency's Strategic Plan set the framework for the agency's strategic objectives which are pursued in accordance with legal and constitutional norms. These objectives are:

1. to deliver federal elections and referendums that maintain the integrity of the electoral process;
2. to achieve and maintain a state of readiness to deliver electoral events whenever they may be called and to improve the delivery of electoral events; and
3. to provide advice and support on electoral matters to Cabinet, parliamentarians, electoral boundaries commissions and other stakeholders.

These objectives present a formidable challenge, but facing challenges and change is a way of life at Elections Canada. In recent years, the process of electoral reform has been continuous and the pace unremitting as the agency responded to mounting public expectations. Canadians insist on better service from their public agencies and, in a climate of fiscal restraint, demand that they be more productive. Elections Canada has and continues to respond to these expectations with concrete changes in the way it administers electoral events and manages its own operations.

During 1996-97, these same pressures continued to drive the agenda at Elections Canada as the agency responded to new opportunities, expectations and needs. An important priority is to help the people of Canada maximize benefits from the advances that have already occurred. In this respect, the agency continues to share knowledge, expertise and resources with provincial counterparts to advance the material goal of providing efficient, cost-effective and responsive electoral services to all Canadians.

At the same time, the agency continued reaching out to the rest of the world. Using the knowledge and expertise that serves Canada's electoral system so well, Elections Canada continued and will continue to assist developing democracies build and strengthen their institutional capacities to deliver electoral events that are free and fair.



Jean-Pierre Kingsley
Chief Electoral Officer of Canada

Section II: Agency Overview

A. Mandate

The mandate of the Chief Electoral Officer (CEO), as an independent officer of Parliament, is to be prepared at all times to conduct federal general elections, by-elections and federal referendums; to carry out voter education and information programs; and to provide support to the federal electoral boundaries commissions.

Elections Canada administers the federal electoral system in accordance with strict legal and constitutional prescriptions set out in the *Canada Elections Act*, the *Referendum Act*, the *Electoral Boundaries Readjustment Act*, the *Dominion Controverted Elections Act*, the *Constitution Act, 1867*, and the *Constitution Act, 1982*, including the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*.

The Chief Electoral Officer also administers, pursuant to an agreement with the Commissioner of the Northwest Territories, the conduct of elections to the Council of the Northwest Territories in accordance with the Northwest Territories *Elections Act*. (The agreement was made under Section 333 of the *Canada Elections Act* and Section 208 of the Northwest Territories *Elections Act*.)

B. Strategic Objectives

Elections Canada has three strategic objectives that are being pursued in accordance with legal and constitutional requirements:

1. to deliver federal elections and referendums that maintain the integrity of the electoral process;
2. to achieve and maintain a state of readiness to deliver electoral events whenever they may be called and to improve the delivery of electoral events; and
3. to provide advice and support on electoral matters to Cabinet, parliamentarians, electoral boundaries commissions and other stakeholders.

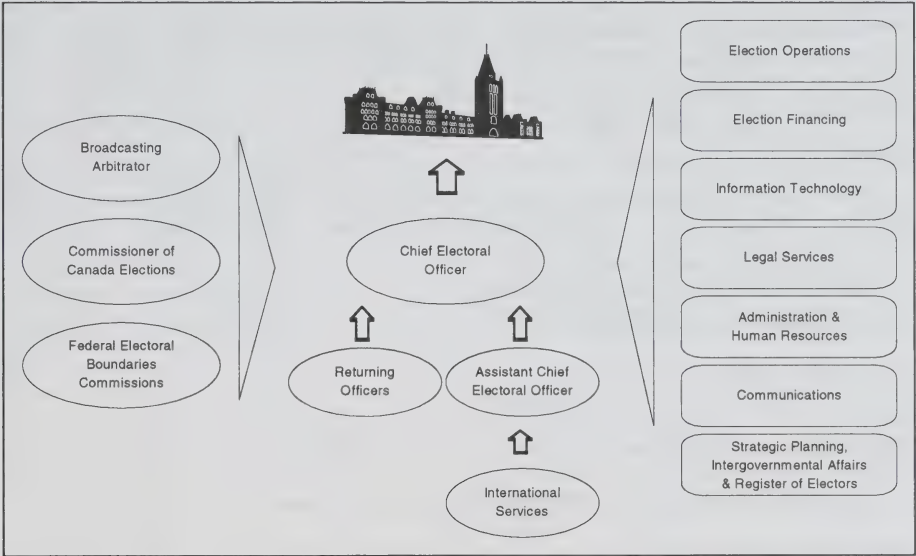
In the context of these objectives, the agency:

- plans, organizes and administers federal elections and referendums by training, directing and supporting electoral officers;
- monitors compliance with and enforcement of the statutes;
- develops and implements communications and voter education programs; and
- provides technical advice and support on electoral matters to Cabinet, parliamentarians, electoral boundaries commissions and other stakeholders.

C. Business Line and Organization

The Office of the Chief Electoral Officer currently operates under two activities which are funded from two separate authorities: an annual appropriation and statutory authority as provided for in the *Canada Elections Act*, *Referendum Act* and the *Electoral Boundaries Readjustment Act*.

The CEO who heads the agency is appointed by a resolution of the House of Commons. The CEO reports directly to Parliament and is thus completely independent of the government and political parties. The CEO is supported by the Assistant Chief Electoral Officer (ACEO), who is appointed by the Governor in Council. In addition to statutory responsibilities, the ACEO oversees international services, helping meet Canada’s commitment to provide professional and technical assistance in support of democratic development in countries around the world.



The CEO appoints a Commissioner of Canada Elections and, under the general supervision of the CEO, the Commissioner of Canada Elections ensures that the provisions of the *Canada Elections Act* and *Referendum Act* are complied with and enforced. The CEO also appoints and oversees the work of a Broadcasting Arbitrator who allocates paid and free broadcasting time for registered political parties during a general election or for referendum committees during a referendum according to a formula set out in legislation.

In 1996-97, the CEO was supported by Elections Canada’s seven directorates that carried out the administrative tasks involved in preparing for and administering electoral events. The chart shown above illustrates the agency’s organizational structure and reporting relationships in 1996-97.

Section III: Agency Performance

Previous Expenditure Plans reported the agency's performance under two activities. This division was intended to reflect the two separate budgetary authorities under which the agency has historically operated: the administrative vote (essentially providing for the salaries of certain indeterminate staff) and the statutory authority (all other expenditures, including the costs of electoral events). The financial information contained in this report reflects these two activities.

A. Performance Expectations

Resource Requirements by Activity

Comparison of Total Planned Spending to Actual Expenditures, 1996-97

(\$ millions)

Activity	Full Time Equivalent	Operating	Capital	Voted Grants and Contributions	Subtotal: Gross Voted Expenditures	Statutory Payments	Total Gross Expenditures	Less: Revenue Credited to the Vote	Total Net Expenditures
Administration	54	3.172	0	0	3.172	0	3.172	0	3.172
	54	3.150	0	0	3.150	0	3.150	0	3.150
Elections / Referendums	119	0	0	0	0	20.650	20.650	0	20.650
	171	0	0	0	0	40.245	40.245	0	40.245
Totals	173	3.172	0	0	3.172	20.650	23.822	0	23.822
	225	3.150	0	0	3.150	40.245	43.395	0	43.395
Other Revenues and Expenditures:									
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund									0
									.046
Cost of services provided by other departments									2.460
									2.437
Net Cost of the Program									26.282
									45.786

Note: Shaded numbers denote actual expenditures/revenues in 1996-97.

1. Operating includes contributions to employee benefit plans and the salary of the CEO.

Explanation of variances:

In 1996-97, Supplementary Estimates of \$20.7M were required due to the following factors: post-event activities related to the six by-elections held on March 25, 1996; delivery of the Hamilton East by-election held on June 17, 1996; the September 1996 relocation of the Elections Canada's headquarters; Geographic Information System development; readiness activities for the April 1997 enumeration as a result of the December 1996 passage of Bill C-63; and the Register of Electors project.

Agency Planned versus Actual Spending by Activity – 1993-94 to 1996-97
(\$ millions)

Activity	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Total Planned 1996-97	Actual 1996-97
Administration	3.228	3.175	3.129	3.172	3.150
Elections / Referendums	153.387	32.683	22.732	20.650	40.245
Total	156.615	35.858	25.861	23.822	43.395

Summary of Performance Expectations

The following table links Elections Canada's strategic objectives to expected results.

<i>The Office of the Chief Electoral Officer has the following strategic objectives that will be pursued within the context of, and in accordance with, constitutional and legal requirements:</i>	
Strategic Objectives	Key Results
To deliver federal elections and referendums that maintain the integrity of the electoral process	<ul style="list-style-type: none"> • electoral events that are equitable • electoral events that are transparent • electoral events that remove barriers to participation
To achieve and maintain a state of readiness to deliver electoral events whenever they may be called and to improve the delivery of electoral events	<ul style="list-style-type: none"> • trained staff and election officers, and up-to-date electoral processes, systems and materials that are ready for any electoral event • processes developed that are cost-effective and respond to the concerns of stakeholders
To provide advice and support on electoral matters to Cabinet, parliamentarians, electoral boundaries commissions and other stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • stakeholders have access to timely and high quality advice, information, products and personnel in accordance with established standards

B. Performance Accomplishments

Agency Performance

This is the first performance report to be produced by the agency under the revised requirements for reporting to Parliament. It is also the first report in which the agency presents performance information according to the broad measurement strategies outlined in Results Commitments included in Annex B of the 1997 Annual Report to Parliament by the President of Treasury Board. As with other federal departments and agencies, further development of performance indicators and measurement strategies is continuing in parallel with the implementation of the new reporting requirements.

The following sections provide highlights of performance and results in relation to the agency's strategic objectives. Additional information on Elections Canada's activities and results can be found in the publications listed in Section IV.

1. Delivering federal elections and referendums that maintain the integrity of the electoral process.

In 1996-97, Elections Canada finalized activities for the six by-elections that were held on March 25, 1996, and conducted a by-election on June 17, 1996. Results information presented in this section relates to all seven by-elections unless otherwise specified.

As is the case with all federal electoral events, Elections Canada undertook specific measures during the by-elections to maintain the integrity of the electoral process in accordance with the legislative framework.

To ensure that electors were aware of their rights and of the electoral process, and to remove barriers to participation, especially for those who may experience difficulty in exercising their franchise, the agency:

- ensured that special voting information reached electors who were out of the country or away from their riding, Canadian Forces electors, inmates and acute-care patients;
- informed electors through householders, newspaper advertising and press releases;
- produced an information kit and poster targeting youth;
- responded to over 12,000 public enquiries during the two electoral periods through toll-free lines including a TTY/TDD line for the deaf or hard of hearing;
- provided information through the Elections Canada Internet Web site; and
- provided level access for 99.7 percent of polling sites in all ridings. For those polling sites that did not have level access, electors had the option of asking the returning officer for a transfer certificate authorizing them to vote at another poll that did have level access.

To ensure fairness and transparency in administering the electoral process for the by-elections, the agency:

- ensured widespread availability of information concerning the election, including the timely publication of statutory reports on official voting results, candidates' financial returns and the CEO's narrative report on the by-elections;
- provided training and material to returning officers, other election officers, candidates and their official agents, and political parties, to help them to understand their responsibilities under the *Canada Elections Act*;
- responded to enquiries on the provisions of the Act from candidates and their official agents, political parties, election officers and the general public; and
- monitored compliance with and enforcement of the provisions of the Act, including the investigation of 14 complaints by the Commissioner of Canada Elections, 12 of which have been closed without prosecution, while 2 remain open.

Actual Costs for the March 1996 and June 1996 Federal By-Elections

	1995-96 Actual	1996-97 Actual	Total Cost	Cost per Elector
(dollars)				
March 1996 By-Elections				
<i>(6 Electoral Districts)</i>				
Humber–St. Barbe–Baie Verte, NF	352,740	4,394	357,134	6.44
Labrador, NF	220,550	20,787	241,337	12.75
Papineau–Saint-Michel, QC	307,892	10,317	318,209	6.36
Saint-Laurent–Cartierville, QC	347,122	11,166	358,288	6.00
Lac-Saint-Jean, QC	337,429	297	337,726	6.79
Etobicoke North, ON	352,566	17,484	370,050	6.07
Electoral Districts Cost	1,918,299	64,445	1,982,744	6.73
Ottawa Headquarters	501,639	96,637	603,276	
Total Cost ¹	2,419,938	161,082	2,586,020	
June 1996 By-Election				
<i>(1 Electoral District)</i>				
Hamilton East, ON	-	327,135	327,135	6.22
Ottawa Headquarters	-	105,799	105,799	
Total Cost	-	432,934	432,934	

¹ Forecast expenditures of \$5,000 for the 1997-98 fiscal year are not included.

Many factors influence the cost of electoral events – general elections, by-elections and referendums – and the related costs for each electoral district. Some of the key factors include the number of electoral districts involved; the characteristics of each electoral district (i.e. geographic location, population density, size of the electoral district, and whether it is urban or rural); the use of different processes, systems and methodologies from one event to the next (e.g. door-to-door enumeration vs. enhanced revision); the length of the electoral calendar; the rates of fees and allowances as set out in the Tariff of Fees; and the number of candidates and political parties eligible for reimbursement of election expenses.

Elections Canada often uses by-elections as a testing ground for new processes, procedures and systems, which minimizes risk and allows for fine-tuning prior to implementation for national electoral events. Elections Canada introduced several innovations during the June 17, 1996 by-election in Hamilton East, to evaluate their suitability for widespread use in a general election. Information about the new techniques tested in 1996-97 can be found on page 9 under the results section entitled “Improving the Delivery of Electoral Events.”

2. Achieving and maintaining a state of readiness to deliver electoral events whenever they may be called and to improve the delivery of electoral events.

a) Maintaining Electoral Event Readiness

Elections Canada employs proven business planning principles to ensure that the agency is ready at all times to deliver an electoral event in the most efficient and cost-effective manner possible. The process to track project status is called event readiness planning and consists of interdisciplinary projects which encompass hundreds of activities representing the major processes that have been identified as critical to ensuring event readiness. Based on this process, the agency was able to estimate time frames and resource requirements to achieve the required state of readiness throughout the course of 1996-97. This planning process is constantly being improved.

Electoral Boundaries Readjustment

The redistribution of federal electoral district boundaries presented a significant challenge for the agency in terms of maintaining a state of readiness. Based on the reports of the 11 electoral boundaries commissions, the new representation order of January 1996 increased the number of electoral districts from 295 to 301. The proclamation of the new representation order establishing 301 electoral districts was made on January 8, 1996. However, the new electoral districts would come into effect only upon the first dissolution of Parliament to occur at least one year after proclamation of the representation order. Therefore, while the 301 new electoral districts would be in effect for a general election called after January 8, 1997, a federal referendum or by-election held before the next dissolution of Parliament, or a general election called prior to January 9, 1997, would be conducted according to the 295 existing electoral districts. To maintain a continuous state of event readiness during this transitional period, multiple scenarios were prepared, and staff were trained and available to implement any of these scenarios as events unfolded.

Over 54,000 polling divisions were defined and documented to be ready to conduct an electoral event using the new electoral district boundaries. Efforts were divided among the preparation of the polling division boundaries, certification by the returning officers based on their local knowledge and experience, and changes to the data resulting from returning officer amendments.

This work resulted in the production of a number of documents required for the 1997 enumeration and subsequent general election: electoral district overview maps, maps and descriptions of over 54,000 individual polling divisions, street indexes, poll keys, a *Guide to Electoral Districts* and other related reports.

Training Returning Officers

In addition to the challenges inherent in maintaining two sets of electoral boundaries, staff faced the difficulty of maintaining and ensuring two sets of returning officers were trained and ready to deliver electoral events: one for 295 electoral districts and one for the 301 new districts.

Elections Canada's plans to provide intensive training for returning officers were further complicated by the need to train or give training to two sets of returning officers (and to update and maintain two sets of training materials); the late appointment dates of returning officers (some three-quarters of them were appointed by the Governor in Council between June 1996 and October 1996, and one-quarter between November 1996 and April 1997); the large number (75%) of new returning officers with no previous experience in electoral administration; and the passage of Bill C-63 in December 1996, which allowed for the creation of a Register of Electors, shortened the electoral calendar and introduced staggered voting hours across the country. These legislative changes necessitated the development and delivery of yet another set of training courses and materials for returning officers in order to be ready to conduct the final enumeration and subsequent general election under new rules.

Despite these issues, returning officer training was completed in time to conduct the April 1997 enumeration and subsequent general election.

Other Event Readiness Activities

The passage of Bill C-63 required a number of other activities to be completed to be ready to conduct the enumeration in April 1997. These included:

- updates to forms, manuals, procedures and systems;
- revisions to the Tariff of Fees, the regulation that sets out the fees and allowances to be paid to election officers, to reflect the impact of the legislative changes as well as to maintain equity among various positions; and
- preparation of the voter information campaign which included a general information campaign for the public and special information campaigns for Aboriginal voters, ethnocultural communities and for voters outside the country. Also, information kits were distributed to special publics that included associations for persons with physical or mental disabilities.

All items were completed in time to conduct the enumeration in April 1997.

b) Improving the Delivery of Electoral Events

National Register of Electors

Amendments to the *Canada Elections Act* that were made as a result of the passage of Bill C-63 on December 18, 1996 enabled Elections Canada to create the National Register of Electors, eliminating the need for continued door-to-door enumeration. The legislation provided for one final enumeration as the basis to build the new database. In February 1997, Public Works and Government Services Canada awarded a contract to Science Applications International Corporation Canada, to develop the systems required to update the Register database using administrative databases.

The register is a clear example of the agency's success in implementing strategic objectives to create new processes that are cost-effective, and which improve services and the quality of the delivery of electoral events. It has been determined that a Register of Electors will save some \$30 million at each subsequent electoral event at the federal level alone.

The Bill also allowed the CEO to consider using provincial voters lists compiled through an enumeration within the preceding 12 months where he deemed this feasible. Recent enumerations in Alberta and Prince Edward Island fell within this time frame. Therefore, financial partnership agreements were negotiated with Prince Edward Island and Alberta to use their voters lists. As a result, Elections Canada avoided costs of approximately \$5 million, and the two provinces realized combined savings of approximately \$1.7 million – an excellent example of the potential for additional cost savings from the Register of Electors through strategic alliances that benefit all stakeholders, including Canadian taxpayers.

To support and complement the national implementation of the Register of Electors, and to position Elections Canada to share the list of electors with provincial and municipal governments, Elections Canada signed a number of agreements in 1996-97. At the time of writing, Elections Canada has concluded agreements with:

Agreements Signed	
Federal Data Suppliers	Revenue Canada
	Citizenship and Immigration Canada
Motor Vehicle Registrars	Six Provinces / One Territory
Vital Statistics Registrars	Seven Provinces / One Territory

Agreements with the remaining provincial and territorial registrars are expected to be signed by late fall of 1997.

On February 6, 1997, the CEO signed an agreement with New Brunswick, covering two-way information exchange. While Elections Canada will have access to provincial data for updating the Register, New Brunswick would have access to Register data for developing and updating its own proposed provincial registry and to electoral geography data to update and refine its cartographic information.

The long-term development and success of this important project are dependent on continuing federal and provincial co-operation and partnerships, managed through administrative agreements. Work continues on expanding these alliances and improving the benefits available to multiple jurisdictional levels.

Geographic Information System

Using its specially developed Geographic Information System (GIS), the agency can produce computer-drawn maps of electoral districts at scales convenient to various users such as returning officers, candidates and political parties. During 1996, Elections Canada enhanced the content of the Digital Street Network that will enable the agency to automatically reference elector addresses to the corresponding electoral district and polling division. Elections Canada's street network is among the most advanced street network database in the country. Since elector lists are established on a geographic basis, the geography database is fundamental to the realization of additional cost savings in sharing electoral lists with other electoral organizations. It allows them to automatically reorganize elector addresses to match their specific electoral districts and polling divisions.

In addition, production of maps through automated processes for electoral or other purposes is faster, more efficient and ultimately less costly than traditional cartographic techniques.

Other Electoral Event Systems

As demonstrated by the Register of Electors and GIS projects, information technology continues to play a major role in reshaping federal electoral processes. In 1996-97, the agency took steps toward improving the delivery of electoral events in a number of areas through the enhancement and development of automated systems. During 1996-97, the agency:

- improved communications and process efficiency through the development of dial-up computer links between 301 returning offices and Elections Canada headquarters. This includes e-mail and direct data transmission facilities for payment, election results and election management data;
- enhanced its ability to manage the electoral process by redeveloping the event management system. This application provides the CEO and senior management with decision support information to monitor progress of key processes and indicators during an electoral event, both at headquarters and in the returning offices, and to react quickly to correct any problems identified;
- improved service to clientele and managed resources more efficiently during an electoral event by purchasing and adapting software packages to support the public enquiries unit and other telephone support networks for returning officers, parties and candidates; and
- enhanced public access to information on the electoral process by expanding the use of the Internet.

Testing New Processes in By-Elections

As noted previously, Elections Canada takes the opportunity provided by by-elections to test new processes and practices. Specifically, in preparation for the June 17 by-election in Hamilton East, Elections Canada prepared, implemented and tested an e-mail link between the returning officer and headquarters in Ottawa, electronic reporting of candidates' campaign expenses and contributions, the use of corporate credit cards for purchases made by returning officers, and based the advertising strategy in part on favourable survey responses to a test in the March 1996 by-elections. The testing of these innovations during the by-election allowed for the successful implementation of these initiatives at the enumeration and the 36th general election. These innovations resulted in improvements to the electoral process in the areas of public information, transparency of the electoral process, improved service, and more efficient and cost-effective processes.

New Developments in Voter Education

To improve the awareness of Canadians about the electoral process and their democratic heritage, Elections Canada provides information to Canadians not only during electoral events, but also between electoral events.

In 1996-97, the agency:

- developed or updated three products for the youth program: *Election off the Shelf*, to assist post-secondary students in administering their elections; *Choosing Our Mascot*, a junior election simulation kit for kindergarten to Grade four, which was developed in partnership with the Northwest Territories; and *Canada at the Polls*, a senior election simulation kit, which is available at various levels of sophistication and contains an electronic game component;
- revised the travelling exhibit, *Serving Democracy/Behind the Ballot Box*, which is once more on tour, to reflect current legislation;
- participated in a number of youth-oriented events to create awareness about the importance of voting and the federal electoral process; and
- expanded the use of the Internet as a public information tool.

3. Providing advice and support on electoral matters to Cabinet, parliamentarians, electoral boundaries commissions and other stakeholders.

New Legislation

Bill C-63: The passage and proclamation of *An Act to amend the Canada Elections Act, the Parliament of Canada Act and the Referendum Act* in December 1996 was preceded by several months of extensive consultations among Elections Canada officials and parliamentarians. Arising from Elections Canada's conclusion that creating a National Register of Electors was feasible, the final legislation included provisions with wider effects.

As well as creating a register to replace enumeration, the amending Act shortened the electoral calendar to a minimum of 36 days, introduced staggered voting hours corresponding to time zones across the country, and amended the process for revising voters lists. After the amendments came into effect, the agency was in close touch with parliamentarians, political parties and other stakeholders to inform them about the practical implications of the changes.

Parliamentarians' confidence in the quality of Elections Canada's advice and support in preparing the draft Act may best be gauged by the fact that the CEO and agency staff were asked to appear before both Houses of Parliament on numerous occasions during their consideration of the bill prior to it being proclaimed into law.

Bill C-243: On October 22, 1996, Bill C-243 received Royal Assent to amend the *Canada Elections Act* with respect to reimbursement of election expenses to registered political parties. The purpose of this bill is to allow only those registered parties that have received 2 percent or more of the total number of votes cast nationally, or 5 percent of the votes cast in those districts where the party sponsored candidates in an election, to be eligible for a 22.5 percent reimbursement of those expenses as provided for in the Act.

Elections Canada provided in-depth information and analysis on the financial and other aspects of the bill to both the House and Senate committees during their consideration of the proposed legislation.

International Missions

On the international scene, Elections Canada's expertise continues to be sought by emerging democracies. Responding to requests from the Department of Foreign Affairs and International Trade and the Canadian International Development Agency, the agency has provided technical and professional assistance through a variety of multilateral programs to help emerging democracies develop the institutional capacity to deliver electoral events. Results in 1996-97 included:

- participating in eight technical assistance missions in five countries (Algeria, Yemen, Mali, Cambodia and Burkina Faso);
- providing briefing sessions on the Canadian electoral system to visiting delegations from five countries (South Africa, Ukraine, Vietnam, Tchèque and Benin);
- continuing technical assistance to the Central Electoral Commission of the Russian Federation to improve its capacity to enhance its legislative framework, as part of the long-term co-operative project launched in 1995;
- strengthening the democratic institutions of Elections Canada and the Federal Electoral Institute of the United States of Mexico through the signing of a technical co-operation agreement;
- administering the registration and absentee voting by qualified Bosnian citizens living in Canada; and
- providing technical expert teams to Bosnia and Herzegovina to assist in planning and managing the September 1996 national and regional elections and in preparation for the municipal elections.

Planned Initiatives Deferred to 1997-98

Three planned activities of note that were identified in the 1996-97 Expenditure Plan were deferred (in large part because of the demands on staff time created by Bill C-63 and its implications): the 1996-97 component of the five-year internal audit plan, the client and stakeholder survey for an update of the agency's strategic plan and the information technology strategic plan which was deferred because of the relocation of Elections Canada's headquarters.

C. Key Reviews

Elections Canada did not conduct or take part in any program evaluation studies, internal audits or other key reviews in this 1996-97 reporting period, though much effort was expended in reviewing internal processes and systems with a view to improving them.

The five-year internal audit plan will be updated in 1997-98 and work will proceed according to the revised plan.

Section IV: Supplementary Information

A. Listing of Statutory and Agency Reports

Looking to the Future: Election of the Thirteenth Legislative Assembly of the Northwest Territories, 1995. April 1996.

The March 1996 By-Elections. Technological Innovation: Reaping the Rewards. Report of the Chief Electoral Officer of Canada. June 1996.

Federal Electoral Districts: 1996 Representation Order. June 1996. A series of 11 publications containing texts and maps describing each of the 301 federal ridings defined in the Representation Order of January 8, 1996.

The June 1996 By-Election. An Evolving System. Report of the Chief Electoral Officer of Canada. August 1996.

Registered Political Parties' Fiscal Period Returns for 1995. August 1996.

By-Elections 1996 – Official Voting Results and Candidates' Contributions and Expenses. December 1996. For the March 25, 1996 by-elections in six federal ridings and the June 17, 1996 by-election in the federal riding of Hamilton East.

Transposition of Votes – 1996 Representation Order. December 1996.

Office of the Chief Electoral Officer: 1997-98 Estimates.

Street Index. March 1997.

Guide to Federal Electoral Districts. March 1997.

Federal Electoral Legislation, reprinted, with amendments introduced by Bill C-63 and Bill C-243. March 1997.

Most of the above may be accessed through the Elections Canada Web site at the following address: <http://www.elections.ca>

B. Contacts for Further Information

The Chief Electoral Officer
Elections Canada
257 Slater Street
Ottawa, Ontario K1A 0M6

Telephone: 1 800 INFO-VOTE (1 800 463-6868)
toll-free from Canada and the United States
(613) 993-2975

For people who are deaf or hard of hearing:
TTY/TDD 1 800 361-8935 toll-free from Canada and the United States

Facsimile: (613) 993-5380

Internet: <http://www.elections.ca>

E-mail: eleccan@magi.com

Media
information: Telephone: 1 800 267-7360
(613) 993-2224
Facsimile: (613) 954-8584
TTY/TDD: 1 800 361-8935

C. Financial Summary Tables

Summary of Voted Appropriations

Authorities for 1996-97 – Part II of the Estimates – Financial Requirements by Authority

Vote	(\$ millions)	1996-97 Main Estimates	1996-97 Actual
Chief Electoral Officer			
20	Program expenditures	2.637	2.615
(S)	Salary of the Chief Electoral Officer	.155	.155
(S)	Expenses of Elections	20.650	40.245
(S)	Contributions to employee benefits plan	.380	.380
Total Agency		23.822	43.395

Explanation of variances:

In 1996-97, Supplementary Estimates of \$20.7M were required due to the following factors: post-event activities related to the six by-elections held on March 25, 1996; delivery of the Hamilton East by-election held on June 17, 1996; the September 1996 relocation of the Elections Canada's headquarters; Geographic Information System development; readiness activities for the April 1997 enumeration as a result of the December 1996 passage of Bill C-63; and the Register of Electors project.

Statutory Payments by Funding Authority

(\$ millions)

Activities	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Estimates 1996-97	Actual 1996-97
Funding Authority					
Administration	.490	.520	.482	.535	.535
Elections / Referendums	153.387	32.683	22.732	20.650	40.245
Total Statutory Payments	153.877	33.203	23.214	21.185	40.780

Contingent Liabilities

(\$ millions)

List of Contingent Liabilities	Current Amount of Contingent Liability
Candidates' Deposit	.011

Federal Political Contributions and Tax Credits Claimed

This table shows the number of contributions received by registered political parties and candidates, the total value of the contributions and the estimated tax credits provided to individuals and corporations as supported by official tax receipts for the corresponding years. Tax credit amounts fluctuate between electoral events, although they tend to increase with the approach of an election (see 1993 amounts). Federal political contributions from corporations seem to follow the same trend as those from individuals. The information on contributions for years prior to 1995 is extracted from the publication *Contributions and Expenses of Registered Political Parties and Candidates* for the general election of 1993. Information for 1995 and 1996 is extracted from Elections Canada records. Information on contributions to candidates is provided only for the general election of 1993.

	Number of Contributions							
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Registered political parties	181,712	281,433	210,347	206,665	222,376	176,762	164,661	202,424
Candidates					160,944			
Total	181,712	281,433	210,347	206,665	383,320	176,762	164,661	202,424
	Value of Contributions (\$ thousands)							
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Registered political parties	30,186	34,306	33,445	33,125	53,793	28,422	31,928	35,104
Candidates					42,210			
Total	30,186	34,306	33,445	33,125	96,003	28,422	31,928	35,104
	Estimated tax credits claimed (\$ thousands)							
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Corporations	1,266	649	576	597	1,044	947	596	N/A
Individuals	9,096	10,565	10,920	10,241	19,590	9,192	N/A	N/A
Total	10,362	11,214	11,496	10,838	20,634	10,139	N/A	N/A

Sources: Individuals – based on a two percent sample. Details of the sampling methodology are available in the 1996 edition of *Tax Statistics on Individuals*, published by Revenue Canada Taxation.

Corporations – Corporations Statistics Section, Revenue Canada as of September 26, 1997.

N/A: At the time of printing, the estimated amount of tax credits claimed for individuals was not available.

Legislation Administered by the Office of the Chief Electoral Officer

<i>Canada Elections Act</i>	R.S. 1985, c. E-2 as amended
<i>Canada Elections Act as Adapted for the Purposes of a Referendum</i>	SOR/92-430 as amended
<i>Corrupt Practices Inquiries Act</i>	R.S. 1985, c. C-45 as amended
<i>Disfranchise Act</i>	R.S. 1985, c. D-3 as amended
<i>Dominion Controverted Elections Act</i>	R.S. 1985, c. C-39 as amended
<i>Electoral Boundaries Readjustment Act</i>	R.S. 1985, c. E-3 as amended
<i>Northwest Territories Elections Act</i>	R.S. N.W.T. 1988, c. E-2 as amended
<i>Referendum Act</i>	R.S. 1985, c. R-4.7

Loi électorale des Territoires du Nord-Ouest	L.R. T. N.-O. 1988, ch. E-2 tel que modifié
Loi électorale du Canada	L.R. (1985), ch. E-2 tel que modifié
Loi électorale du Canada adaptée aux fins d'un référendum	DORS/92-430 tel que modifié
Loi référendaire	L.R. (1985), ch. R-4.7
Loi relative aux enquêtes sur les manœuvres frauduleuses	L.R. (1985), ch. C-45 tel que modifié
Loi sur la privation du droit de vote	L.R. (1985), ch. D-3 tel que modifié
Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales	L.R. (1985), ch. E-3 tel que modifié
Loi sur les élections fédérales contestées	L.R. (1985), ch. C-39 tel que modifié

Contributions politiques fédérales et crédits d'impôt réclamés

Le tableau ci-dessous montre, pour chaque année, le nombre et la valeur des contributions reçues par les candidats et les partis politiques enregistrés ainsi qu'une estimation des crédits d'impôt versés aux particuliers et aux sociétés d'après les reçus officiels. Les montants des crédits d'impôt fluctuent entre les scrutins, bien qu'ils tendent à augmenter à l'approche d'une élection (voir 1993). Les contributions politiques fédérales versées par des sociétés semblent suivre les mêmes tendances que celles versées par des particuliers. Les données visant les contributions d'avant 1995 sont tirées de la publication *Contributions et dépenses des partis politiques enregistrés et des candidats* pour l'élection générale de 1993, alors que l'information pour 1995 et 1996 provient des dossiers d'Élections Canada. Les données sur les contributions faites aux candidats ne sont fournies que pour l'élection générale de 1993.

	Nombre de contributions						
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Partis politiques enregistrés	181 712	281 433	210 347	206 665	222 376	176 762	164 661
Candidats					160 944		
Total	181 712	281 433	210 347	206 665	383 320	176 762	164 661
Valeur des contributions (en milliers de dollars)							
Partis politiques enregistrés	189 186	34 306	33 445	33 125	53 793	28 422	31 928
Candidats					42 210		
Total	189 186	34 306	33 445	33 125	96 003	28 422	31 928
Estimation des crédits d'impôt réclamés (en milliers de dollars)							
Sociétés	1 266	649	576	597	1 044	947	596
Particuliers	9 096	10 565	10 920	10 241	19 590	9 192	s.o.
Total	10 362	11 214	11 496	10 838	20 634	10 139	s.o.

Sources : Particuliers – d'après un échantillon de 2 %. Des détails sur la méthode d'échantillonnage sont disponibles dans l'édition 1996 de *Statistiques sur l'impôt des particuliers* publié par Revenu Canada Impôt.

Sociétés – Section des statistiques sur les entreprises, Revenu Canada, au 26 septembre 1997.

S.o. : Au moment d'aller sous presse, le montant estimé des crédits d'impôt réclamés par des particuliers n'était pas disponible.

C. Tableaux financiers récapitulatifs

Sommaire des crédits approuvés

Autorisations pour 1996-1997 – Partie II du Budget des dépenses
– Besoins financiers par autorisation

Credit	(en millions de dollars)	
	Budget principal	Réel
	1996-1997	1996-1997
Directeur général des élections		
20		
Dépenses du programme	2,637	2,615
(L)	0,155	0,155
Traitement du directeur général des élections		
(L)	20,650	40,245
Dépenses d'élection		
(L)	0,380	0,380
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés		
Total de l'organisme	23,822	43,395

Explication des écarts :

En 1996-1997, il a fallu déposer un Budget des dépenses supplémentaire de 20,7 millions de dollars en raison des facteurs suivants : parachèvement des six élections partielles du 25 mars 1996; tenue d'une élection partielle dans Hamilton-Est le 17 juin 1996; déménagement du siège d'Élections Canada en septembre 1996; développement du système d'information géographique; préparatifs du recensement d'avril 1997 par suite de l'adoption du projet de loi C-63 en décembre 1996; et projet du Registre national des électeurs.

Paielements législatifs par autorisation

(en millions de dollars)

Activités	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel
	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1996-1997
Autorisation					
Administration	0,490	0,520	0,482	0,535	0,535
Elections / référendums	153,387	32,683	22,732	20,650	40,245
Total des paiements législatifs	153,877	33,203	23,214	21,185	40,780

Éléments du passif éventuel

(en millions de dollars)

Liste des éléments du passif éventuel		Montant courant du passif éventuel
Dépôts des candidats		0,011

B. Personnes-ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires

Directeur général des élections
Élections Canada
257, rue Slater
Ottawa (Ontario) K1A 0M6

Téléphone : 1 800 INFO-VOTE (1 800 463-6868)
sans frais à partir du Canada et des États-Unis
(613) 993-2975

Services aux personnes sourdes ou malentendantes :
ATS/ATM 1 800 361-8935 sans frais à partir du Canada et des États-Unis
Télécopieur : (613) 993-5380

Internet : <http://www.elections.ca>
Courriel : elec@magi.com

Information aux médias :
Téléphone : 1 800 267-7360
(613) 993-2224
Télécopieur : (613) 954-8584
ATS/ATM : 1 800 361-8935

Partie IV : Renseignements supplémentaires

A. Liste des rapports exigés par la loi et des rapports de l'organisme

Préparer l'avenir. Élection de la treizième Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest, avril 1996.

Les élections partielles de mars 1996. Des innovations technologiques qui portent fruit. Rapport du directeur général des élections du Canada, juin 1996.

Circonscriptions électorales fédérales : Décret de représentation de 1996, juin 1996. Série de 11 publications qui contiennent des textes et des cartes décrivant chacune des 301 circonscriptions fédérales définies dans le décret de représentation du 8 janvier 1996.

L'élection partielle de juin 1996. Un système en évolution. Rapport du directeur général des élections du Canada, août 1996.

Rapports des partis politiques enregistrés pour l'exercice financier 1995, août 1996.

Élections partielles 1996. Résultats officiels du scrutin et contributions et dépenses des candidats, décembre 1996. Pour les élections partielles tenues le 25 mars 1996 dans six circonscriptions et pour l'élection partielle tenue le 17 juin 1996 dans la circonscription fédérale de Hamilton-Est.

Transposition des votes. Décret de représentation électorale de 1996, décembre 1996.

Bureau du directeur général des élections. Budget des dépenses 1997-1998.

Indicateurs des rues, mars 1997.

Guide des circonscriptions électorales fédérales, mars 1997.

Réimpression de la *Legislation électorale fédérale* suite aux modifications apportées par les projets de loi C-63 et C-243, mars 1997.

La plupart de ces publications peuvent être consultées sur le site Web d'Élections Canada à l'adresse <http://www.elections.ca>

Electons Canada n'a pris part à aucune étude d'évaluation des programmes, vérification interne ou autre étude clé en 1996-1997, bien que l'organisme ait produit beaucoup d'efforts pour revoir ses processus et ses systèmes internes en vue de les améliorer.

Le plan quinquennal de vérification interne sera actualisé en 1997-1998, et les travaux seront exécutés conformément avec la version révisée.

C. Principaux examens

Trois des principales activités contenues dans le Plan de dépenses de 1996-1997 ont été reportées (en bonne partie en raison du temps que le personnel a dû consacrer au projet de loi C-63 et aux initiatives connexes) : la composante 1996-1997 du plan quinquennal de vérification interne; le sondage auprès des clients et des intervenants en vue de mettre à jour le plan stratégique; et l'élaboration du plan stratégique sur la technologie de l'information, qui a été reportée en raison du déménagement du siège d'Electons Canada.

Initiatives prévues reportées à 1997-1998

- donné des séances d'information sur le système électoral canadien à des délégations de cinq pays (Afrique du Sud, Ukraine, Vietnam, République tchèque et Bénin);
- continué d'offrir du soutien technique à la Commission électorale centrale de la Fédération de Russie pour l'aider à améliorer son cadre législatif, dans le cadre d'un projet de coopération à long terme lancé en 1995;
- renforcé les institutions démocratiques d'Electons Canada et de l'Institut électoral fédéral des États-Unis du Mexique en signant une entente de coopération technique;
- administré l'inscription et le vote des citoyens bosniaques admissibles vivant au Canada;
- dépêché des équipes d'experts techniques en Bosnie et Herzégovine afin d'aider à planifier et à gérer les élections nationales et régionales de septembre 1996 et à préparer les élections municipales.

3. Fournir des conseils et du soutien en matière électorale aux membres du Cabinet, aux parlementaires, aux commissions de délimitation des circonscriptions électorales et aux autres intervenants

Nouvelle législation

Projet de loi C-63 : L'adoption et la promulgation de la *Loi modifiant la Loi électorale du Canada, la Loi sur le Parlement du Canada et la Loi référendaire*, en décembre 1996, ont été précédées par plusieurs mois de consultations auprès des cadres d'Élections Canada et des parlementaires. Elections Canada ayant conclu qu'il était possible de créer un Registre national des électeurs, cette législation englobait des dispositions de portée plus vaste.

En plus de prévoir la création du Registre pour remplacer les recensements, la Loi a raccourci le calendrier électoral minimal à 36 jours, introduit des heures de scrutin décalées correspondant aux fuseaux horaires nationaux et modifié le processus de révision des listes électorales. Une fois les modifications en vigueur, Elections Canada est resté en contact étroit avec les parlementaires, les partis politiques et les autres intervenants afin de les informer des implications pratiques des changements.

Les parlementaires ont apprécié la qualité des conseils et du soutien que leur a offerts Elections Canada, si l'on en juge par le fait que le directeur général des élections et le personnel de l'organisme ont été appelés à témoigner devant les deux Chambres du Parlement à maintes reprises pendant l'examen qui a mené à l'adoption du projet de loi.

Projet de loi C-243 : Le projet de loi C-243 a reçu la sanction royale le 22 octobre 1996. Ce projet de loi visait à modifier les dispositions de la *Loi électorale du Canada* concernant le remboursement des dépenses d'élection aux partis politiques enregistrés. Aux termes des modifications apportées, seuls les partis enregistrés qui ont obtenu au moins 2 % du nombre total de votes à l'échelle nationale ou 5 % des votes dans les circonscriptions où ils ont présenté des candidats à une élection ont droit au remboursement de 22,5 % des dépenses prévues par la Loi.

Lors de l'étude du projet de loi par les comités de la Chambre et du Sénat, Elections Canada a fourni de l'information et des analyses détaillées au sujet des aspects financiers et autres.

Missions internationales

Sur la scène internationale, les démocraties en devenir comptent toujours sur l'expertise d'Élections Canada. À la demande du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et de l'Agence canadienne de développement international, l'organisme a fourni de l'aide technique et professionnelle dans le cadre de divers programmes multilatéraux afin d'aider de nouvelles démocraties à se préparer à tenir des scrutins. En 1996-1997, l'organisme a :

- participé à huit missions d'assistance technique dans cinq pays (Algérie, Yémen, Mali, Camboodge et Burkina Faso);

- développé ou mis à jour trois produits jeunesse : *Élection clé en main*, pour aider les étudiants de niveau postsecondaire à administrer leurs élections; *Choisissons notre mascotte*, une trousse de simulation d'élection pour les enfants de la maternelle à la quatrième année développée en partenariat avec les Territoires du Nord-Ouest; et *Aux urnes, Canada!*, une trousse de simulation d'élection comportant des versions pour divers groupes cibles et un jeu électronique;
- révisé l'exposition itinérante *Au service de la démocratie/Les coulisses des élections* (qui a entrepris une nouvelle tournée) en tenant compte de la législation en place;
- participé à diverses activités jeunesse afin de sensibiliser les jeunes à l'importance du vote et du processus électoral fédéral;
- élargi le recours à Internet en tant qu'outil d'information publique.

En 1996-1997, l'organisme a :

Pour aider les Canadiens et les Canadiennes à mieux comprendre le processus électoral et leur patrimoine démocratique, Elections Canada leur fournit de l'information non seulement à l'occasion des scrutins, mais aussi entre les événements.

Initiatives visant à informer le public

Comme on l'a dit précédemment, Elections Canada profite des élections partielles pour mettre à l'essai de nouveaux processus et de nouvelles pratiques. Ainsi, en prévision de l'élection partielle du 17 juin 1996 dans Hamilton-Est, l'organisme a préparé, mis en œuvre et testé les éléments suivants : un lien par courriel électronique entre le directeur du scrutin et l'administration centrale à Ottawa; un système électronique de compte rendu des dépenses de campagne et des contributions; et l'utilisation de cartes de crédit pour payer les achats des directeurs du scrutin. L'organisme a aussi fondé en partie sa stratégie publicitaire sur les réponses favorables obtenues lors d'un test réalisé aux élections partielles de mars 1996. Les essais effectués en juin ont permis d'appliquer avec succès ces innovations dans le cadre du recensement et de la 36^e élection générale. Les nouveautés ont permis de mieux informer le public, d'accroître la transparence du processus électoral, de rehausser les services et de rendre les processus plus économiques et plus efficaces.

Mise à l'essai de nouveaux processus lors des élections partielles

- amélioré les services à la clientèle et géré ses ressources plus efficacement pendant les scrutins par l'acquisition et l'adaptation de logiciels pour appuyer le centre de renseignements et d'autres réseaux de soutien téléphonique à l'intention des directeurs du scrutin, des partis politiques et des candidats;
- facilité l'accès du public à des renseignements sur le processus électoral, en élargissant le recours à Internet.

- Comme en témoignent les projets du Registre national des électeurs et du SIG, la technologie de l'information est au premier plan de la refonte des mécanismes électoraux fédéraux. En 1996-1997, Elections Canada a perfectionné et développé des systèmes automatisés en vue d'améliorer la prestation des services électoraux. L'organisme a notamment :
- accru l'efficacité des communications et des processus en établissant des liens informatiques entre les 301 bureaux des directeurs du scrutin et le siège d'Elections Canada. L'organisme a entre autres établi des systèmes de données directement et par courrier électronique pour les paiements, les résultats d'élection et les données sur la gestion
- renforcé sa capacité de gérer le processus électoral en perfectionnant le système de gestion des scrutins. Ce système procure au directeur général des élections et aux cadres supérieurs de l'information qui leur permet de suivre l'avancement des indicateurs et des processus clés à l'occasion des scrutins, tant au siège de l'organisme que dans les bureaux des directeurs du scrutin, et de corriger rapidement tout problème;

Autres systèmes électoraux

En outre, il est plus rapide, plus efficace et moins coûteux de produire des cartes au moyen de processus automatisés qu'avec les techniques de cartographie traditionnelles.

Au moyen de son système d'information géographique (SIG), Elections Canada produit par ordinateur des cartes des circonscriptions électorales à des échelles adaptées aux besoins des divers utilisateurs, notamment les directeurs du scrutin, les candidats et les partis politiques. En 1996, Elections Canada a enrichi le réseau numérique de rues, qui permet d'établir automatiquement un lien entre l'adresse de l'électeur, sa circonscription et la section de vote correspondante. Le réseau d'Elections Canada est l'un des plus avancés au pays. Comme les listes électorales sont établies d'après la géographie, la base de données géographiques sera à la source d'économies supplémentaires; en effet, en partageant leurs listes, les divers organismes électoraux pourront réorganiser automatiquement l'adresse des électeurs en fonction de leur circonscription et de leur section de vote.

Système d'information géographique

Le développement et la réussite à long terme de cet important projet dépendent du maintien de la collaboration et des partenariats entre les paliers fédéral et provincial par l'entremise d'ententes administratives. Elections Canada poursuit ses efforts afin d'élargir ces alliances et d'accroître les retombées pour les divers paliers.

Le 6 février 1997, le directeur général des élections a signé une entente d'échange de données avec le Nouveau-Brunswick : Elections Canada aurait accès aux données de la province pour tenir son Registre à jour, et le Nouveau-Brunswick aurait accès à l'information du Registre pour dresser et tenir à jour son propre registre et à des données géographiques pour actualiser et raffiner ses renseignements cartographiques.

b) Améliorer la conduite des scrutins

Registre national des électeurs

Les modifications à la *Loi électorale du Canada* suscitées par l'adoption du projet de loi C-63, le 18 décembre 1996, ont permis la création du Registre national des électeurs, lequel élimine la nécessité de procéder à un recensement porte-à-porte lors des scrutins. La Loi prévoyait la tenue d'un dernier recensement afin de recueillir des renseignements pour la base de données. En février 1997, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a confié à *Science Applications International Corporation (SAIC) Canada* le soin d'élaborer les systèmes requis pour tenir à jour le Registre à partir des bases de données administratives.

Il a été établi que le Registre national des électeurs permettra d'économiser quelque 30 millions de dollars à chacun des scrutins à venir, et ce au seul niveau fédéral. Le Registre est un bon exemple de réalisation des objectifs stratégiques de l'organisme, qui visent à mettre sur pied des processus économiques, à rehausser les services et à améliorer la qualité des scrutins.

Le projet de loi permettait aussi au directeur général des élections d'utiliser, lorsque cela s'avérerait possible, les listes électorales provinciales obtenues par recensement au cours des 12 mois précédents. Les recensements effectués en Alberta et à l'Ile-du-Prince-Édouard respectaient ce critère. Ainsi, grâce à des ententes de coopération financière avec l'Ile-du-Prince-Édouard et l'Alberta, Elections Canada a pu utiliser les listes électorales de ces deux provinces, ce qui a évité à l'organisme des dépenses d'environ 5 millions de dollars. Les administrations provinciales ont quant à elles économisé au total quelque 1,7 million de dollars – ce qui montre bien les économies additionnelles que pourrait engendrer le Registre grâce à des alliances stratégiques avantageuses pour tous les intervenants, y compris les contribuables canadiens.

Pour appuyer et compléter la mise en œuvre du Registre national des électeurs, et pour permettre à Elections Canada de partager la liste électorale avec les gouvernements provinciaux et municipaux, l'organisme a signé diverses ententes en 1996-1997. Lors de la préparation du présent rapport, le bilan était le suivant :

Ententes signées	
Fournisseurs de données fédéraux	Revenu Canada Citoyenneté et Immigration Canada
Registres des véhicules automobiles	Six provinces/un territoire
Registres de l'état civil	Sept provinces/un territoire

La signature des ententes avec les autres registres provinciaux et territoriaux devrait avoir lieu à l'automne 1997.

Tous ces préparatifs ont été achevés à temps pour le recensement d'avril 1997.

- préparation de campagnes d'information de l'électorat, notamment une campagne générale à l'intention du grand public et des campagnes spéciales destinées aux Autochtones, aux communautés ethnoculturelles et aux électeurs se trouvant à l'étranger. Des trousseaux ont aussi été remis à certains groupes, dont les associations de personnes ayant une déficience physique ou mentale.
- révision du Tarif des honoraires (réglementation qui fixe les honoraires et les allocations versés au personnel électoral), afin de refléter les changements législatifs et de maintenir l'équité entre divers postes;
- mise à jour de formulaires, de manuels, de procédures et de systèmes;

L'adoption du projet de loi C-63 a forcé Elections Canada à prendre d'autres mesures afin d'être prêt à exécuter le recensement d'avril 1997 :

Autres préparatifs

Malgré cette situation, la formation des directeurs du scrutin a été terminée à temps pour le recensement d'avril 1997 et pour l'élection générale qui a suivi.

dérouler conformément aux nouvelles règles.

développer d'autres documents et la tenue d'autres cours de formation à l'intention des directeurs du scrutin, pour que le recensement final et l'élection générale subséquente puissent se dérouler conformément aux nouvelles règles.

Divers facteurs ont compliqué la tâche d'Elections Canada : la nécessité d'assurer la formation de deux groupes de directeurs du scrutin (et de tenir à jour deux séries de documents de formation); les dates tardives de nomination des directeurs du scrutin (environ les trois quarts d'entre eux ont été nommés par le gouverneur en conseil entre juin et octobre 1996, et les autres entre novembre 1996 et avril 1997); la grande proportion (75 %) de directeurs du scrutin qui n'avaient aucune expérience de l'administration électorale; et l'adoption du projet de loi C-63 en décembre 1996, qui a permis de créer le Registre national des électeurs, de raccourcir le calendrier électoral et d'introduire des heures décalées pour le scrutin. Ces modifications législatives ont nécessité le développement d'autres documents et la tenue d'autres cours de formation à l'intention des directeurs du scrutin, pour que le recensement final et l'élection générale subséquente puissent se dérouler conformément aux nouvelles règles.

En plus d'administrer deux cartes électorales, le personnel a dû former et préparer deux groupes de directeurs du scrutin à tenir des élections soit dans les 295 anciennes circonscriptions, soit dans les 301 nouvelles.

Formation des directeurs du scrutin

Ces efforts ont permis de produire divers documents en vue du recensement de 1997 et de l'élection générale qui a suivi : cartes d'ensemble des circonscriptions; cartes et descriptions de plus de 54 000 sections de vote individuelles; index et indicateurs de rue; et *Guide des circonscriptions électorales fédérales* et divers rapports connexes.

En raison du redécoupage des circonscriptions électorales fédérales, l'organisme a dû déployer des efforts particuliers pour se tenir prêt à conduire des scrutins. S'appuyant sur les rapports des commissions de délimitation des circonscriptions électorales, le décret de représentation électorale de janvier 1996 a fait passer le nombre de circonscriptions de 295 à 301. Ce décret a été proclamé le 8 janvier 1996. Toutefois, la nouvelle carte électorale devait entrer en vigueur au lendemain de la première dissolution du Parlement ayant lieu au moins un an après la proclamation du décret. Ainsi, bien que les 301 nouvelles circonscriptions aient été en vigueur pour une élection générale déclenchée après le 8 janvier 1997, un référendum fédéral ou une élection partielle intervenant avant la prochaine dissolution du Parlement ou une élection générale déclenchée avant le 9 janvier 1997 se serait déroulée en fonction des 295 circonscriptions de l'ancienne carte. Afin de rester toujours prêt à un scrutin pendant cette période de transition, Elections Canada a établi des scénarios multiples et formé un personnel prêt à intervenir au besoin pour déployer l'un ou l'autre de ces scénarios.

Plus de 54 000 sections de vote ont été délimitées et documentées pour qu'un scrutin puisse avoir lieu selon la nouvelle carte électorale. Il a fallu prévoir l'établissement des limites des sections de vote, la certification par les directeurs du scrutin d'après leur connaissance de la circonscription et leur expérience, et la modification des données d'Elections Canada d'après les changements des directeurs du scrutin.

Redécoupage des circonscriptions électorales

Elections Canada applique des principes de planification éprouvés pour s'assurer d'être prêt à conduire un scrutin à tout moment de la façon la plus économique et la plus efficace possible. On appelle planification des préparatifs à la tenue d'un scrutin le processus par lequel on suit l'évolution de la situation. Il comporte des projets interdisciplinaires regroupant des centaines d'activités réparties entre les grands processus jugés déterminants pour la préparation des scrutins. Grâce à ce processus, Elections Canada a pu estimer les échéanciers et les ressources nécessaires pour parvenir au degré de préparation souhaité tout au long de l'exercice 1996-1997. L'organisme cherche constamment à améliorer ce processus de planification.

a) Se tenir prêt à conduire des scrutins

2. Parvenir à un état de préparation permettant à l'organisme de conduire des scrutins à tout moment et d'améliorer la prestation des services électoraux

Elections Canada profite souvent des élections partielles pour mettre à l'essai des processus, des procédures et des systèmes nouveaux, ce qui lui permet de réduire les risques et d'apporter au besoin des correctifs avant d'appliquer les innovations à des scrutins nationaux. L'organisme a introduit plusieurs nouveautés lors de l'élection partielle du 17 juin 1996 dans Hamilton-Est, afin d'évaluer si elles seraient applicables dans le cadre d'une élection générale. Des détails au sujet des techniques mises à l'essai en 1996-1997 sont donnés en page 11, à la section « Améliorer la conduite des scrutins ».

De nombreux facteurs influent sur le coût des scrutins – qu'il s'agisse d'élections générales, d'élections partielles ou de référendums – et sur les coûts connexes pour chaque circonscription. Parmi ces facteurs, il convient de signaler le nombre de circonscriptions visées, les caractéristiques de chacune (notamment l'emplacement géographique, la densité de la population, la taille, et s'il s'agit d'une circonscription urbaine ou rurale), les différents mécanismes, systèmes et méthodes utilisés d'un scrutin à l'autre (par exemple recensement porte-à-porte ou révision améliorée), la durée du calendrier électoral, la rémunération et les allocations établies par le Tarif des honoraires, et le nombre de candidats et de partis politiques admissibles au remboursement de leurs dépenses électorales.

¹ Les dépenses de 5 000 \$ prévues pour l'exercice 1997-1998 ne sont pas comprises.

Elections partielles de mars 1996 (6 circonscriptions)				Election partielle de juin 1996			
(en dollars)							
Réel	Réel	Coût total	Coût par électeur	Réel	Réel	Coût total	Coût par électeur
1995-1996	1996-1997			1995-1996	1996-1997		
Humber-Sainte-Barbe-Baie Verte				Siège d'Ottawa			
352 740	4 394	357 134	6,44	501 639	96 637	603 276	
(T.-N.)				Coût des circonscriptions			
220 550	20 787	241 337	12,75	1 918 299	64 445	1 982 744	6,73
Labrador (T.-N.)				352 566	17 484	370 050	6,07
Papineau-Saint-Michel (Qc)	307 892	10 317	6,36	337 429	297	337 726	6,79
Saint-Laurent-Cartierville (Qc)	347 122	11 166	6,00	352 566	17 484	370 050	6,07
Lac-Saint-Jean (Qc)				337 429	297	337 726	6,79
Etiobike-Nord (Ont.)				352 566	17 484	370 050	6,07
Coût des circonscriptions				1 918 299	64 445	1 982 744	6,73
Siège d'Ottawa				501 639	96 637	603 276	
Coût total ¹				2 419 938	161 082	2 586 020	
Election partielle de juin 1996							
(1 circonscription)							
Hamilton-Est (Ont.)				-	327 135	327 135	6,22
Siège d'Ottawa				-	105 799	105 799	
Coût total				-	432 934	432 934	

Coût réel des élections partielles fédérales de mars 1996 et de juin 1996

- fourni de la formation et du matériel aux directeurs du scrutin, aux autres membres du personnel électoral, aux candidats et à leurs agents officiels ainsi qu'aux partis politiques, pour les aider à comprendre leurs responsabilités aux termes de la *Loi électorale du Canada*;
- répondu aux demandes de renseignements sur les dispositions de la Loi provenant des candidats et de leurs agents officiels, des partis politiques, du personnel électoral et du public;
- veillé au respect des dispositions de la Loi, notamment en assurant l'examen de 14 plaintes par le commissaire aux élections fédérales (12 de ces plaintes ont été réglées sans qu'il y ait de poursuites, et 2 sont en suspens).

- de mesure parallèlement à la mise en œuvre des nouvelles exigences en matière de rapports.
- Les paragraphes qui suivent font état du rendement et des résultats en fonction des objectifs stratégiques de l'organisme. On trouvera des détails sur les activités et les résultats d'Élections Canada dans les publications énumérées à la partie IV.
- ### 1. Conduire des élections et des référendums fédéraux qui respectent l'intégrité du processus électoral
- En 1996-1997, Elections Canada a parachevé les six élections partielles du 25 mars 1996 et tenu une élection partielle le 17 juin 1996. Sauf indication contraire, l'information présentée ici concerne les sept élections partielles.
- Comme pour tous les scrutins fédéraux, Elections Canada a pris des mesures particulières lors des élections partielles pour assurer l'intégrité du processus électoral, conformément au cadre législatif.
- Pour s'assurer que les électeurs connaissent leurs droits et le processus électoral et pour éliminer les obstacles à la participation, en particulier pour les personnes qui ont de la difficulté à exercer leur droit de vote, Elections Canada a :
- fait en sorte que les règles électorales spéciales soient communiquées aux électeurs qui se trouvaient à l'étranger ou à l'extérieur de leur circonscription, aux membres des Forces canadiennes, aux personnes incarcérées et aux patients séjournant dans des établissements de soins de courte durée;
 - informé les électeurs au moyen de dépliants d'information, d'annonces dans les journaux et de communiqués;
 - produit une trousse d'information et une affiche à l'intention des jeunes;
 - pendant les deux péodes électorales, répondu à plus de 12 000 demandes de renseignements soumises par le public par l'intermédiaire de lignes sans frais, notamment un service ATS/ATM à l'intention des malentendants;
 - fourni de l'information dans le site Web d'Élections Canada;
 - assuré un accès de plain-pied à 99,7 % des bureaux de scrutin de toutes les circonscriptions. Les électeurs dont les bureaux n'offraient pas un accès de plain-pied pouvaient demander à leur directeur du scrutin un certificat de transfert les autorisant à voter dans un autre bureau de scrutin offrant un tel accès.
- Pour que les élections partielles soient administrées de façon équitable et transparente, Elections Canada a :
- assuré la diffusion à grande échelle de l'information concernant les élections, notamment la publication dans les délais prévus des rapports législatifs des résultats officiels, des rapports financiers des candidats et du rapport narratif du directeur général des élections concernant les élections partielles;

Dépenses prévues et réelles par activité – 1993-1994 à 1996-1997
(en millions de dollars)

Activités					
Réel	1993-1994	Réel	1994-1995	Réel	1995-1996
Réel	1996-1997	Total	1996-1997	prévu	1996-1997
Administration	3,228	3,175	3,129	3,172	3,150
Elections / référendums	153,387	32,683	22,732	20,650	40,245
Total	156,615	35,858	25,861	23,822	43,395

Résumé des attentes en matière de rendement

Le tableau ci-dessous fait le lien entre les objectifs stratégiques d'Elections Canada et les résultats attendus.

Le Bureau du directeur général des élections poursuit les objectifs stratégiques suivants conformément aux exigences juridiques et constitutionnelles :

Objectifs stratégiques		Résultats clés	
Conduire des élections et des référendums fédéraux qui respectent l'intégrité du processus électoral	Conduire des élections et des référendums fédéraux qui respectent l'intégrité du processus électoral	<ul style="list-style-type: none"> scrutins équitables scrutins transparents scrutins qui éliminent les obstacles à la participation 	
	Parvenir à un état de préparation permettant à l'organisme de conduire des scrutins à tout moment et d'améliorer la prestation des services électoraux	<ul style="list-style-type: none"> personnel électoral bien formé, mécanismes électoraux au point et systèmes et équipement prêts à servir élaboration de processus rentables et conformes aux besoins des intervenants 	
	Fournir des conseils et du soutien en matière électorale aux membres du Cabinet, aux parlementaires, aux commissions de délimitation des circonscriptions électorales et aux autres intervenants	<ul style="list-style-type: none"> accès opportun des intervenants à des produits informatifs de haute qualité et à des conseils d'un personnel chevronné, conformément aux accords établis 	

B. Réalisations en matière de rendement

Rendement de l'organisme

Le présent document constitue le premier rapport de rendement que produit Elections Canada depuis le projet d'amélioration des rapports au Parlement. C'est aussi la première fois que l'organisme fait état de son rendement d'après les grandes stratégies de mesure qui sont exposées dans les résultats clés des engagements, à l'annexe B du rapport annuel au Parlement pour 1997 produit par le Président du Conseil du Trésor. Comme les autres ministères et organismes fédéraux, Elections Canada poursuit le développement d'indicateurs de rendement et de stratégies

Les plans de dépenses antérieurs déterminaient le rendement d'Élections Canada en fonction de deux activités. Cette structure reflétait les deux autorisations budgétaires distinctes selon lesquelles l'organisme a toujours fonctionné : les crédits administratifs (qui servent essentiellement à payer les salaires d'un noyau d'employés embauchés pour une période indéterminée) et l'autorisation législative (qui couvre toutes les autres dépenses, y compris le coût des scrutins). Les données financières du présent rapport font état de ces deux activités.

A. Attentes en matière de rendement

Besoins en ressources par activité

Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles, 1996-1997

(en millions de dollars)

Activités	Équiva- lents temps plein	Frais de fonction- nement	Dé- penses en capital	Subven- tions et contri- butions voiciées	Sous-total : Dépenses brutes	Pai- ments législatifs	Dépenses brutes totales	Moins : Recettes sur le crédit	Dépenses nettes totales
Administration	54	3,172	0	0	3,172	0	3,172	0	3,172
Élections / référéndums	119	0	0	0	0	0	0	0	20,650
Total	171	3,172	0	0	3,172	0	3,172	0	23,822
Autres recettes et dépenses : Recettes à valoir sur le Trésor	225	3,150	0	0	3,150	40,245	43,395	0	43,395
Coût des services fournis par d'autres ministères									0,046
Coût net du programme									26,282
									45,786

Note : Les chiffres ombrés indiquent les dépenses/recettes réelles en 1996-1997.

1. Incluent les cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés et le salaire du DGE.

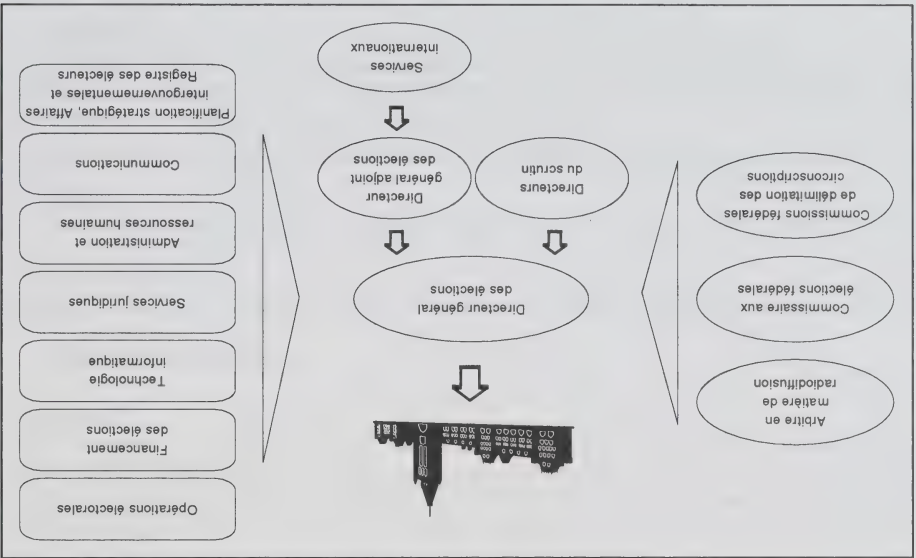
Explication des écarts :

En 1996-1997, il a fallu déposer un Budget des dépenses supplémentaire de 20,7 millions de dollars en raison des facteurs suivants : parachèvement des six élections partielles du 25 mars 1996; tenue d'une élection partielle dans Hamilton-Est le 17 juin 1996; déménagement du siège d'Élections Canada en septembre 1996; développement du système d'information géographique; préparatifs du recensement d'avril 1997 par suite de l'adoption du projet de loi C-63 en décembre 1996; et projet du Registre national des électeurs.

C. Secteur d'activité et organisation

Le Bureau du directeur général des élections comporte actuellement deux activités qui sont financées en vertu de deux autorisations distinctes, soit les crédits annuels et l'autorisation législative, conformément à la *Loi électorale du Canada*, à la *Loi référendaire* et à la *Loi sur la révision des limites de circonscriptions électorales*.

Le directeur général des élections (DGE), qui dirige l'organisme, est nommé par résolution de la Chambre des communes. Il relève directement du Parlement et est donc totalement indépendant du gouvernement et des partis politiques. Le DGE est secondé dans son travail par le directeur général adjoint des élections (DGAE), nommé par le gouverneur en conseil. En plus d'assumer les responsabilités qui lui sont confiées par la loi, le DGAE dirige les services internationaux par lesquels le Canada remplit son engagement de soutenir, sur les plans professionnel et technique, le développement démocratique des pays du monde.



Le DGE nomme un commissaire aux élections fédérales qui, sous la surveillance générale du DGE, veille au respect des dispositions de la *Loi électorale du Canada* et de la *Loi référendaire*. Le DGE nomme aussi un arbitre en matière de radiodiffusion, dont il surveille le travail, qui consiste à répartir le temps d'antenne gratuit et payant entre les partis politiques enregistrés pendant les élections générales ou entre les comités référendaires dans le cas d'un référendum, selon une formule fixée dans la législation.

En 1996-1997, le DGE a bénéficié du soutien des sept directions d'Élections Canada, qui exercent les fonctions administratives que supposent la préparation et l'administration des scrutins. Le schéma précédent montre la structure et les rapports hiérarchiques de l'organisme pour l'exercice 1996-1997.

A. Mandat

Le Parlement a chargé le directeur général des élections, à titre de mandataire indépendant, de conduire les élections générales et partielles fédérales ainsi que les référendums fédéraux; de mettre en œuvre des programmes d'information et d'éducation de l'électorat; et de prêter son soutien aux commissions de délimitation des circonscriptions électorales fédérales.

Élections Canada administre le système électoral fédéral en conformité avec les exigences juridiques et constitutionnelles strictes fixées par la *Loi électorale du Canada*, la *Loi référendaire*, la *Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales*, la *Loi sur les élections fédérales contestées*, la *Loi constitutionnelle de 1867* et la *Loi constitutionnelle de 1982*, y compris la *Charte canadienne des droits et libertés*.

Aux termes d'une entente avec le commissaire des Territoires du Nord-Ouest, l'organisme administre en outre les élections du Conseil des Territoires du Nord-Ouest, conformément à la *Loi électorale des Territoires du Nord-Ouest*. (Cette entente a été conclue en vertu de l'article 333 de la *Loi électorale du Canada* et de l'article 208 de la *Loi électorale des Territoires du Nord-Ouest*.)

B. Objectifs stratégiques

Élections Canada poursuit trois objectifs stratégiques conformément aux exigences juridiques et constitutionnelles :

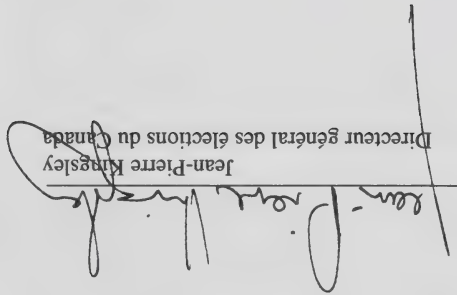
1. conduire des élections et des référendums fédéraux qui respectent l'intégrité du processus électoral;
2. parvenir à un état de préparation permettant à l'organisme de conduire des scrutins à tout moment et d'améliorer la prestation des services électoraux;
3. fournir des conseils et du soutien en matière électorale aux membres du Cabinet, aux parlementaires, aux commissions de délimitation des circonscriptions électorales et aux autres intervenants.

Dans ce contexte, l'organisme :

- planifie, organise et administre les élections et les référendums fédéraux en formant, en dirigeant et en appuyant le personnel électoral;
- veille au respect et à l'application des lois;
- conçoit et met en œuvre des programmes de communication et d'information de l'électorat;
- fournit des conseils techniques et du soutien en matière électorale aux membres du Cabinet, aux parlementaires, aux commissions de délimitation des circonscriptions électorales et aux autres intervenants.

L'organisme se souciera en même temps de rendre service au reste du monde. En recourant aux connaissances et au savoir-faire qui expliquent la réussite du régime électoral canadien, Elections Canada continuera d'aider les démocraties en devenir à édifier et à renforcer les institutions nécessaires pour organiser des scrutins libres et équitables.

Jean-Pierre Kingsley
Directeur général des élections du Canada

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jean-Pierre Kingsley', is written over a horizontal line. A long, thin vertical line extends upwards from the right side of the signature.

Partie I : Message du directeur général des élections

Les régimes démocratiques reposent sur la confiance, et cette confiance ne saurait exister sans un processus électoral équitable et impartial. Les Canadiens et les Canadiennes ont confié à Elections Canada le soin de gérer leur processus électoral, plaçant ainsi leur confiance entre les mains de cet organisme.

Elections Canada est un organisme indépendant du Parlement qui se réserve de toute influence de la part des partis politiques. Il assure les services importants qui permettent l'exercice du droit de vote, en plus de protéger et de renforcer le processus démocratique même. Elections Canada remplit ce mandat en se dotant d'un programme destiné à améliorer la qualité, la portée et l'efficacité de ses services.

Le mandat du directeur général des élections et le Plan stratégique d'Elections Canada servent de cadre aux objectifs stratégiques de l'organisme, objectifs qui sont poursuivis conformément aux exigences juridiques et constitutionnelles. Ces objectifs sont les suivants :

1. conduire des élections et des référendums fédéraux qui respectent l'intégrité du processus électoral;
2. parvenir à un état de préparation permettant à l'organisme de conduire des scrutins à tout moment et d'améliorer la prestation des services électoraux;
3. fournir des conseils et du soutien en matière électoral aux membres du Cabinet, aux parlementaires, aux commissions de délimitation des circonscriptions électorales et aux autres intervenants.

Ces objectifs présentent un formidable défi, mais Elections Canada a l'habitude de relever des défis et d'opérer des changements. Ces dernières années, le processus de réforme électorale s'est poursuivi sans relâche, l'organisme se voyant pressé de répondre aux attentes grandissantes du public. En effet, les Canadiennes et les Canadiens exigent de meilleurs services de la part des organismes publics et, en cette période de compressions budgétaires, leur demandent d'être plus productifs. Pour continuer de répondre à leurs attentes, Elections Canada apporte des changements concrets à sa façon d'administrer les scrutins et de gérer ses propres activités.

En 1996-1997, ces mêmes pressions ont continué de façonner le programme de l'organisme, qui fait face à de nouveaux besoins, perspectives et attentes. Dans l'avenir immédiat, Elections Canada cherchera en priorité à aider la population canadienne à profiter au maximum des progrès déjà accomplis. À cet égard, l'organisme continue de partager ses connaissances, son savoir-faire et ses ressources avec ses homologues provinciaux pour favoriser la prestation, dans tout le pays, de services électoraux efficaces, économiques et adaptés aux nouvelles circonstances.

PARTIE I : MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS	1
PARTIE II : APERÇU DE L'ORGANISME	3
A. Mandat	3
B. Objectifs stratégiques	3
C. Secteur d'activité et organisation	4
PARTIE III : RÉALISATIONS DE L'ORGANISME	5
A. Attentes en matière de rendement	5
Besoins en ressources par activité	5
Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles, 1996-1997	5
Dépenses prévues et réelles par activité – 1993-1994 à 1996-1997	6
B. Réalisations en matière de rendement	6
Rendement de l'organisme	6
1. Conduire des élections et des référendums fédéraux	7
2. Parvenir à un état de préparation	9
a) Se tenir prêt à conduire des scrutins	9
b) Améliorer la conduite des scrutins	11
3. Fournir des conseils et du soutien en matière électorale	14
C. Principaux examens	15
PARTIE IV : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	16
A. Liste des rapports exigés par la loi et des rapports de l'organisme	16
B. Personnes-ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires	17
C. Tableaux financiers récapitulatifs	18
Sommaire des crédits approuvés	18
Autorisations pour 1996-1997 – Partie II du Budget des dépenses – Besoins financiers par autorisation	18
Paiements législatifs par autorisation	18
Éléments du passif éventuel	18
Contributions politiques fédérales et crédits d'impôt réclamés	19
Lois appliquées par le Bureau du directeur général des élections	20

Mission d'Élections Canada

Élections Canada a pour mission de faire preuve d'excellence et de leadership en matière électorale. Grâce au précieux travail de ses employés et du personnel électoral, l'organisme répond aux besoins de l'électorat et du législateur de manière novatrice, rentable et professionnelle.

**Bureau du
directeur général
des élections**

Rapport de rendement

**Pour la période
se terminant
le 31 mars 1997**



**L'honorable Stéphane Dion, c.p., député
Président du Conseil privé de la Reine pour le Canada**

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une proposition afin de répartir le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget des dépenses principal* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*. Elle a également ordonné aux 78 ministères et organismes de présenter ces rapports dans le cadre d'un projet pilote.

Cette décision découle des travaux entrepris par le Secrétaire du Conseil du Trésor et 16 ministères pilotes pour donner suite aux engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses et de moderniser la préparation de cette information. Ces démarches visant à mieux cibler les résultats et à rendre plus transparente l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses et de moderniser la préparation de l'information fournie au Parlement s'insère dans une initiative plus vaste intitulée "Repenser le rôle de l'État".

Ce *Rapport ministériel sur le rendement* répond aux engagements du gouvernement et tient compte des objectifs fixés par le Parlement d'accroître la responsabilisation touchant les résultats. Il couvre la période se terminant le 31 mars 1997 et compare le rendement aux plans présentés par le ministre dans sa *Partie III du Budget des dépenses principal* de 1996-1997.

Créter en fonction des résultats et en rendre compte nécessiteront un travail soutenu dans toute l'administration fédérale. S'acquitter des diverses exigences que comporte la gestion axée sur les résultats – préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et faire rapport sur les réalisations – constitue une composante de base. Les programmes du gouvernement fonctionnent dans des environnements en évolution constante. Étant donné la vogue des partenariats, la prestation de services confiée à des tiers et d'autres alliances, il faudra relever les défis de savoir à qui imputer les responsabilités dans les rapports sur les résultats. Les rapports de rendement et leur préparation doivent faire l'objet de surveillance afin de garantir qu'ils demeurent crédibles et utiles.

Le présent rapport correspond à une étape supplémentaire de ce processus permanent. Le gouvernement entend perfectionner et mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découlera de l'expérience acquise au cours des prochaines années et des précisions que les utilisateurs fourniront au fur et à mesure sur leurs besoins en information. Par exemple, la capacité de communiquer les résultats par rapport aux coûts est limitée pour le moment, bien que cet objectif demeure intact.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/fkey.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Revue gouvernementale et services de qualité

Secrétariat du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier

Ottawa (Ontario) Canada

K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042 - Télécopieur : (613) 957-7044

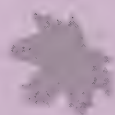
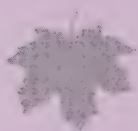
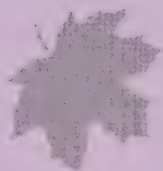


©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1997
En vente au Canada chez
votre librairie local
ou par la poste auprès du
Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9
N° de catalogue BT31-4/58-1997
0-660-60344-6



Bureau du Directeur général des élections

Pour la période
se terminant
le 31 mars 1997



Présentation améliorée des rapports
au Parlement – Document pilote

Canada



Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs

For the
period ending
March 31, 1997

Improved Reporting to Parliament —
Pilot Document

Canada

©Minister of Public Works and Government Services Canada 1997

Available in Canada through

your local booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/59-1997
0-660-60345-4



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing what was known as the *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*. It also required 78 departments and agencies to table these reports on a pilot basis.

This decision grew out of work by Treasury Board Secretariat and 16 pilot departments to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament and to modernize the preparation of this information. These undertakings, aimed at sharpening the focus on results and increasing the transparency of information provided to Parliament, are part of a broader initiative known as "Getting Government Right".

This *Departmental Performance Report* responds to the government's commitments and reflects the goals set by Parliament to improve accountability for results. It covers the period ending March 31, 1997 and reports performance against the plans presented in the department's *Part III of the Main Estimates* for 1996-97.

Accounting and managing for results will involve sustained work across government. Fulfilling the various requirements of results-based management – specifying expected program outcomes, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and report on achievements – is a building block process. Government programs operate in continually changing environments. With the increase in partnering, third party delivery of services and other alliances, challenges of attribution in reporting results will have to be addressed. The performance reports and their preparation must be monitored to make sure that they remain credible and useful.

This report represents one more step in this continuing process. The government intends to refine and develop both managing for results and the reporting of the results. The refinement will come from the experience acquired over the next few years and as users make their information needs more precisely known. For example, the capacity to report results against costs is limited at this time; but doing this remains a goal.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Government Review and Quality Services
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044



Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs

Performance Report

**For the
period ending
March 31, 1997**

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Allan Rock", is positioned above a horizontal line.

Minister of Justice and
Attorney General of Canada

Table of Contents

Section I: The Message	1
Section II: Departmental Overview	2
Mandate, Roles, and Responsibilities	2
Objectives	2
Strategic Priorities	3
Business and Service Line, Organization Composition, and Resource Plans	3
Section III: Departmental Performance	5
A. Performance Expectations	5
Planned Versus Actual Spending Tables	5
Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line	5
Summary of Performance Expectations	6
B. Performance Accomplishments	7
Departmental Performance	7
Business Line/Service Line	8
C. Key Reviews	9
Section IV: Supplementary Information	10
A. Listing of Statutory and Departmental Reports	10
B. Contacts for Further Information	10
C. Financial Summary Tables	11
Summary of Voted Appropriations	11
Revenues to the Consolidated Revenue Fund (CRF) by Business Line	12
Revenues to the Vote by Business Line	12
Transfer Payments by Business Line	13
Statutory Payments by Business Line/Activity	14
Legislation Administered by Name of Department	15
References	15

Section I: The Message

The Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs was created in 1978 to safeguard the independence of the Judiciary and to put Federally Appointed Judges at arms length from the administration of the Department of Justice. It exists to promote the better administration of Justice and focuses its effort on providing a sound support role to the Federal Judiciary.

It administers three distinct and separate components that are funded from three very distinct sources. Statutory funding is allocated for the Judges salaries, allowance and annuities and surviving beneficiaries benefits. Voted appropriations are provided in two separate votes to support the administrative activities of the Office of the Commissioner and the administrative activities of the Canadian Judicial Council.

In accordance with the *Judges Act*, the Federal Court of Canada and Tax Court of Canada each administer a separate budget voted by parliament.

The administration of the Office of the Commissioner is structured to reflect the distinctiveness of its role in supporting federal judicial activities. It has Federal Judicial Affairs as its only business line and three service lines--Administration; the Canadian Judicial Council; and payments pursuant to the *Judges Act*.

Our priorities are the protection of the administrative independence of the Judiciary; the achievement of greater efficiencies in the conduct of judicial business through the maximum exploitation of technology; the Commissioner's statutory obligation to properly support judicial activities; and the provision of central administrative services to the Judges. These priorities are entrenched in the mission statement and represented in the objectives, key results and measurements strategies.

G. Y. Goulard

Section II: Departmental Overview

The Program is headed by the Commissioner for Federal Judicial Affairs who is assisted by a Deputy Commissioner, responsible for financial, personnel, administrative matters, language training, and the Judicial Appointments Secretariat which administers the fifteen Advisory Committees on Judicial Appointments; by an Executive Editor responsible for editing *Federal Court Reports*, and by the Executive Director of the Canadian Judicial Council.

1. Mandate, Roles, and Responsibilities

1.1 Mandate

Section 73 of the *Judges Act* provides for the establishment of an officer called the Commissioner for Federal Judicial Affairs who shall have the rank and status of a deputy head of a department. Section 74 sets out the duties and functions of the Commissioner.

The Office of the Commissioner administers Part I of the *Judges Act* by providing judges of the Federal Court of Canada, the Tax Court of Canada and federally appointed judges of Superior courts with salaries, allowances and annuities in accordance with the *Judges Act*; prepares budgetary submissions for the requirements of the Federal Court and Tax Court of Canada and the Canadian Judicial Council; provides administrative services to the Canadian Judicial Council and undertakes such other missions as the Minister may require in connection with any matters falling, by law, within the Minister's responsibilities for the proper functioning of the judicial system in Canada.

1.2 Mission Statement

The Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs is committed to providing services in support of the optimal functioning of the Canadian Judicial System.

2 Objectives

- to provide an administration that will assure that the federal judiciary has access to a full line of administrative support services as provided under the *Judges Act*, so as to protect and promote its independence and efficiency.

3 Strategic Priorities

The day to day activities of the Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs are guided by the strategic priorities of :

- Innovation and technology;
- Independence and efficiency;
- Training and education.

4 Business and Service Line, Organization Composition, and Resource Plans

4.1 Business Line/Activity Structure

The Objective is to provide the administrative support needed to guide an independent judiciary into the age of automation and to administer statutory expenditures under Part I of the *Judges Act* with probity and prudence.

The Office of the commissioner for Federal Judicial Affairs has one Business Line, Federal Judicial Affairs and three Service Lines:

- Administration;
- Canadian Judicial Council; and
- Payments pursuant to the *Judges Act*.

4.2 Administration

This service line provides the federal judiciary with guidance and advice on the interpretation of Part I of the Judges Act; provides the Minister an up to date list of approved candidates for appointment to the judiciary as well as provides support to the Judiciary in the areas of finance, personnel, administration, training, editing and information technology.

4.3 Canadian Judicial Council

This service line provides for the administration of the Canadian Judicial Council as authorized by the *Judges Act*.

4.4 Payments pursuant to the *Judges Act*

This service line provides for the payment of salaries, allowances and annuities to judges and their survivors as authorized by the *Judges Act*.

Section III: Departmental Performance

A. Performance Expectations

Planned Versus Actual Spending Table

Comparison of Total Planned Spending to Actual Expenditures, 1996-97 by Business Line

(\$ millions)

Business Line	FTE's	Operating ¹	Capital	Voted Grants and Contributions	Subtotal: Gross Voted Expenditure	Statutory Grants and Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Revenue Credited to the Vote	Total Net Expenditures
Federal									
Judicial	41	4.7		41.0	45.8	170.1	215.8		215.8
Affairs	43	6.0		39.6	45.6	169.0	214.6	.1	214.5
Other Revenues and Expenditures									
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund									.6
Cost of Services provided by other departments									.6
Net Cost of the Program									215.1

Note: Shaded numbers denote actual expenditures/revenues in 1996-97.

1. Operating includes contributions to employee benefit plans and ministers' allowances. Supplementary Estimates of 1,156,750 were granted during the course of 1996-97. These Supplementary Estimates included a provision for the carry-forward of resources from fiscal year 1995-96 in the amount of \$581,750 and new resources of \$575,000.

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line

(\$ millions)

Business Lines	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Total Planned 1996-97	Actual 1996-97
Federal Judicial Affairs	197.5	200.8	208.8	215.8	214.5
Total	197.5	200.8	208.8	215.8	214.5

Summary of Performance Expectations

Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs	
to provide Canadians with:	to be demonstrated by:
An administration that will assure that the federal judiciary has access to a full line of administrative support services as provided under the Judges Act, so as to protect and promote its independence and efficiency.	<ul style="list-style-type: none"> • all judges and their survivors receive timely and accurate entitlements pursuant to Part I of the Judges Act • a complete range of sound administrative services to federal judges and affiliated organizations • assuring that the Federal Court of Canada, the Tax Court of Canada and the Canadian Judicial Council have all resources required to fulfill their mandate in an effective manner • level of satisfaction of the Minister in fulfilling the other mandates assigned (publication of the Federal Court Reports, Language Training program, administration of the judicial appointment committees, coordination of the international judicial cooperation programs, promoting the use of modern information and management technology)

B. Performance Accomplishments

Departmental Performance

- the Judicial Affairs Information Network (JAIN) has been expanded into a broad judicial network, accessible through the Internet, called JUDICOM which stands for Judicial Communications which is available to all federally appointed judges;
- an agreement was entered into with the Canadian Judges Conference and Corporate Health Consultants Ltd. to provide an Employee Assistance Program to all federally appointed judges. The National Judicial Counselling Programme was introduced on July 1, 1995 and the program has been well received by judges, during 1996/97 this program was extended, on a cost recovery basis, to all provincially appointed judges;
- we have arranged for all raw judgments of the Federal Court of Canada as well as the *Federal Court Reports* to be available on the Internet;
- consultations with the Ukrainian Government were commenced in 1995/96 to explore the possibility of providing training and institution building services to the Ukrainian judiciary. An agreement between the Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs and the Canadian International Development Agency was reached in 1996/97 to provide for the funding of this project over a three year period. The project commenced in 1996/97 with the completion of a 5 week training program conducted for 19 Ukrainian judges in Canada; and
- an arrangement was put in place between this organization and the Office of the Umpire, Unemployment Insurance Act to provide finance and personnel services to the retired judges who act as Umpires under the Act and a second arrangement was put in place commencing in January 1997 between this organization and the Human Rights Tribunal Panel to provide Corporate Services.

Business Line/Service Line Performance

Business/ Service Line	Key Results /Outcomes	Measurement Strategy
<i>Federal Judicial Affairs</i>	Provide an administration that will assure that the federal judiciary has access to a full line of administrative support services as provided under the <i>Judges Act</i>	Survey of the members of the judiciary to evaluate their satisfaction with the services provided.
Service Line		
<i>Administration</i>	<p>Advise on and interpretation of Part I of the Judges Act is consistent and reliable</p> <p>The Minister has an up-to-date list of approved candidates for appointment to the judiciary</p> <p>Judges and staff are provided with high quality support services</p>	<p>Survey of judges</p> <p>Survey of the Minister's Office. Absence of unwarranted delays due to lack of qualified candidates</p> <p>Internal audit</p>
<i>Canadian Judicial Council</i>	Assuring that the Canadian Judicial Council has the resources and administrative support to fulfill its mandate in an effective manner	Survey of the Canadian Judicial Council Secretariat
<i>Payments under the Judges Act</i>	All judges receive timely and accurate entitlements pursuant to Part I of the Judges Act	Monitor the time it takes for transactions to be completed Audit of payments.

C. Key Reviews

Key Reviews
Results of Program Evaluation Studies
N/A
Results of Internal Audits
N/A
Other Key Reviews
The Auditor General's Report on the Federal Court of Canada and the Tax Court of Canada was tabled in April 1997. The Minister of Justice has asked the Commissioner to work with the Federal Court of Canada and the Tax Court of Canada to find ways of achieving the administrative efficiencies that may be immediated realized with the existing institutional structure of the Courts without the need for legislative change.

Section IV: Supplementary Information

A. Listing of Statutory and Departmental Reports

Canadian Judicial Council Annual Report

Computer News for Judges

Federal Court Reports

Federal Judicial Appointments Process-November 1996

Report and Recommendations of the 1995 Commission of Judges' Salaries and Benefits

B. Contacts for Further Information

Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs

110 O'Connor Street, 11th Floor

Ottawa, Ontario

K1A 1E3 Facs:(613) 995-5615

Guy Y. Goulard - Commissioner for Federal Judicial Affairs

Phone: (613) 992-9175 EMail: guy.goulard@fja-cmf.x400.gc.ca

Denis Guay - Deputy Commissioner

Phone: (613) 995-7438 Email: denis.guay@fja-cmf.x400.gc.ca

André Gareau - Director General, Policy and Corporate Services

Phone: (613) 992-2930 Email: andre.gareau@fja-cmf.x400.gc.ca

C. Financial Summary Tables

Summary of Voted Appropriations

Authorities for 1996-97 - Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority (\$ millions)

Vote (millions of dollars)	1996-97	1996-97
	Main Estimates	Actual
Program		
Commissioner for Federal Judicial Affairs		
Vote 15-Operating Expenditures	3.9	4.7
Vote 20-Canadian Judicial Council-Operating Expenditures	0.5	0.9
Statutory-Payments pursuant to the Judges Act	211.1	208.6
Statutory-Contributions to employee benefit plans	0.3	0.3
Total Department	215.8	214.5

Revenues to the Consolidated Revenue Fund (CRF) by Business Line

(\$ millions)

Business Lines	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Total Planned 1996-97	Actual 1996-97
Federal Judicial Affairs					
Judges Contributions to Pension Fund	7.8	7.9	8.3	8.5	8.5
Total Revenues to the CRF	7.8	7.9	8.3	8.5	8.5

Revenues to the Vote by Business Line

(\$ millions)

Business Lines	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Total Planned 1996-97	Actual 1996-97
Federal Judicial Affairs					
Office of the Umpire Service Fees	0	0	0	0	.96
Human Rights Tribunal Panel Service Fees	0	0	0	0	.12
Administrative Arrangement with Canadian International Development Agency	0	0	0	0	.26
Total Revenues to the Vote	0	0	0	0	.134

Transfer Payments by Business Line

(\$ millions)

Business Lines	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Total Planned 1996-97	Actual 1996-97
Federal Judicial Affairs					
GRANTS					
Lump sum payments to a surviving spouse of a judge who dies while in office in an amount equal to one-sixth of the annual salary payable to the judge at the time of his death	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2
Annuities under the Judges Act	30.9	33.6	36.4	40.9	39.4
Total Grants	31.1	33.7	36.6	41	39.6
CONTRIBUTIONS					
Total Contributions	0	0	0	0	0
Total Transfer Payments	31.1	33.7	36.6	41	39.6

Statutory Payments by Business Line/Activity

(\$ millions)

Business Lines	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Total Planned 1996-97	Actual 1996-97
Federal Judicial Affairs					
Payments Pursuant to the Judges Act	192.2	195.7	203.6	211.1	208.6
Contributions to employee benefit plans	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3
Total Statutory Payments	192.4	196	203.9	211.4	208.9

Legislation Administered by the Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs

The Minister has sole responsibility to Parliament for the following Acts:

Judges Act(*R.S., c.J-1, s.1.*)

April 1993

Judges Act (Removal allowance)
Order(*C.R.C., c.984*)

February 1991

References

Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs
110 O'Connor Street, 11th Floor
Ottawa, Ontario
K1A 1E3

Telephone: (613) 992-9175

Facsimile: (613) 995-5615

World Wide Web: <http://www.fja-cmf.gc.ca>

Lois appliquées par le Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale

Le ministre assume l'entière responsabilité de l'application des lois suivantes devant le Parlement :

Loi sur les juges(L.R.C.,ch.J-I, art.I.)

avril 1993

Loi sur les juges (Allocation de

février 1991

déménagement)
Arrêté(C.R.C., ch. 984)

Références

Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale
110, rue O'Connor, 11^e étage
Ottawa (Ontario)
K1A 1E3

téléphone : (613) 992-9175
télécopieur : (613) 995-5615

World Wide Web : <http://www.fja-cmf.gc.ca>

Palements législatifs par secteur d'activité/Activité (millions de dollars)					
Activités	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Total prévu 1996-1997	Réel 1996-1997
Magistrature fédérale					
Palements en vertu de la Loi sur les juges	192,2	195,7	203,6	211,1	208,6
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3
Total des paiements législatifs	192,4	196	203,9	211,4	208,9

Paiements de transfert par secteur d'activité

(millions de dollars)

Activités	Réel	Réel	Réel	Total prévu	Réel
Magistrature fédérale	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1996-1997
SUBVENTIONS					
Somme forfaitaire versée au conjoint survivant d'un juge qui décède alors qu'il exerçait toujours ses fonctions, soit un montant équivalant à un sixième du salaire annuel que touchait le juge au moment de son décès	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2
Rentes en vertu de la Loi sur les juges	30,9	33,6	36,4	40,9	39,4
Total des subventions	31,1	33,7	36,6	41	39,6
CONTRIBUTIONS					
Total des contributions	0	0	0	0	0
Total des transferts	31,1	33,7	36,6	41	39,6

Recettes à valoir sur le Trésor par secteur d'activité

(millions de dollars)

Activités	Réel	Réel	Réel	Total prévu	Réel
1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1996-1997	Réel
Magistrature fédérale	7,8	7,9	8,3	8,5	8,5
Contributions des juges au fonds de pension	7,8	7,9	8,3	8,5	8,5
Total des recettes à valoir sur le Trésor	7,8	7,9	8,3	8,5	8,5

Recettes à valoir sur le crédit par secteur d'activité

(millions de dollars)

Activités	Réel	Réel	Réel	Total prévu	Réel
1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1996-1997	Réel
Magistrature fédérale	0	0	0	0	,096
Frais de service du Bureau du juge-arbitre	0	0	0	0	,012
Frais de service du Tribunal des droits de la personne	0	0	0	0	,026
Entente administrative avec l'Agence canadienne de développement international	0	0	0	0	,134
Total des recettes à valoir sur le crédit	0	0	0	0	,134

C. Tableaux des sommaires financiers

Sommaire des crédits approuvés

Autorisations pour 1996-1997 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation (millions de dollars)

Crédit (millions de dollars)		Programme	
Budget Principal	Réel	1996-1997	1996-1997
Commissaire à la magistrature fédérale			
Crédit 15-Dépenses d'exploitation	3,9	4,7	
Crédit 20-Dépenses d'exploitation du Conseil canadien de la magistrature	0,5	0,9	
Patents législatifs aux termes de la Loi sur les juges	211,1	208,6	
Contributions législatives aux régimes d'avantages sociaux des employés	0,3	0,3	
Total pour le Bureau		215,8	214,5

Partie IV : Renseignements supplémentaires

A. Liste des rapports prévus par la loi et des rapports du Bureau

Rapport annuel du Conseil canadien de la magistrature

Actualités informatiques pour la magistrature

Recueil des arrêts de la Cour fédérale

Processus de nomination des juges fédéraux - novembre 1996

Rapport et recommandations de la Commission de 1995 sur les salaires et avantages sociaux des juges

B. Personnes ressources pour renseignements supplémentaires

Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale
110, rue O'Connor, 11^e étage
Ottawa (Ontario)

K1A 1E3 téléc. : (613) 995-5615

Guy Y. Goulard - Commissaire à la magistrature fédérale
téléphone : (613) 992-9175 adresse électronique : guy.goulard@fja-cmf.x400.gc.ca

Denis Guay - Sous-commissaire
téléphone : (613) 995-7438 adresse électronique : denis.guay@fja-cmf.x400.gc.ca

André Gareau - Directeur général, Services des politiques et gestion
téléphone : (613) 992-2930 adresse électronique : andre.gareau@fja-cmf.x400.gc.ca

Principaux examens
Résultats d'études d'évaluation de programmes
S/O
Résultats des vérifications internes
S/O
Autres examens importants
Le Rapport du vérificateur général sur la Cour fédérale du Canada et la Cour canadienne de l'impôt a été déposé en avril 1997. Le ministre de la Justice a demandé au Commissaire de chercher, de concert avec la Cour fédérale et la Cour de l'impôt, des moyens de rendre l'administration plus efficace à court terme, dans le cadre de la structure institutionnelle de ces Cours, sans modification législative.

Service interne	Résultats clés	Stratégie d'évaluation
<p><i>Magistrature fédérale</i></p> <p>Fournir des services administratifs qui garantissent que la magistrature fédérale a accès à une gamme complète de services de soutien administratif conformément aux dispositions de la <i>Loi sur les juges</i></p>	<p>Gammes de services</p>	
	<p><i>Conseil canadien de la magistrature</i></p> <p>S'assurer que le Conseil canadien bénéficie des ressources et du soutien administratif nécessaires pour remplir son mandat efficacement</p>	<p>Sondage auprès du Secrétariat du Conseil canadien de la magistrature</p>
	<p><i>Administration</i></p> <p>Donner des conseils et une interprétation uniformes et fiables en ce qui concerne la partie I de la Loi sur les juges</p> <p>Le ministre possède une liste à jour des candidats approuvés au poste de juge.</p> <p>Les juges et le personnel bénéficient de services de soutien de grande qualité</p>	<p>Sondage auprès des juges</p> <p>Sondage auprès du bureau du ministre. Absence de délais injustifiés pour manque de candidats qualifiés</p> <p>Vérification interne</p>
	<p><i>Sommes à payer en conformité avec la Loi sur les juges</i></p> <p>Tous les juges reçoivent à temps les sommes exactes qui leur sont dues aux termes de la partie I de la Loi sur les juges</p>	<p>Contrôler le temps requis pour effectuer les opérations. Vérification des paiements.</p>

B. Réalisations en matière de rendement

Réalisations du Bureau

- Le Réseau électronique de la magistrature informatisée (REMI) a été transformé en un réseau judiciaire étendu et accessible par Internet appelé « JUDICOM », acronyme de « Judicial Communications » (communications judiciaires), auquel peuvent avoir accès tous les juges nommés par le gouvernement fédéral;
- une entente a été conclue avec la Conférence canadienne des juges et la Corporate Health Consultants Ltd. en vue de procurer à tous les juges nommés par le gouvernement fédéral un programme d'aide aux employés; Le Programme national de consultations pour les juges a été lancé le 1^{er} juillet 1995, et a été bien accueilli par les juges. Au cours de l'année 1996-1997, ce programme a été offert, selon le principe de récupération des coûts, à tous les juges de nomination provinciale;
- nous avons pris les dispositions requises pour que tous les jugements bruts de la Cour fédérale du Canada ainsi que le *Recueil des arrêts de la Cour fédérale* soient disponibles sur l'Internet;
- des consultations avec le gouvernement de l'Ukraine ont été engagées en 1995-1996 afin d'étudier la possibilité de fournir des services de formation et de création d'institutions à la magistrature de ce pays. Un accord a été conclu entre le Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale et l'Agence canadienne de développement international en 1996-1997 en vue d'assurer pendant trois ans le financement de ce projet, qui sera entrepris en 1996-1997. Le projet a débuté en 1996-1997 par la tenue d'un programme de formation d'une durée de cinq semaines offert à 19 juges ukrainiens, au Canada, et
- des dispositions ont été prises entre le Bureau et le Bureau du juge-arbitre (*Loi sur l'assurance-chômage*) afin de fournir des services en matière de finances et de personnel aux juges à la retraite agissant comme arbitres en vertu de la Loi. Des dispositions ont également été prises entre le Bureau et le Tribunal des droits de la personne en vue de la prestation de services centraux, à partir de janvier 1997.

Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale	
pour fournir aux Canadiens :	Une administration qui fait bénéficier la magistrature fédérale d'une gamme complète de services de soutien administratifs comme le prévoit la <i>Loi sur les juges</i> , afin de protéger et de promouvoir son indépendance et son efficacité.
sera démontré par :	<ul style="list-style-type: none">• tous les juges et leurs bénéficiaires survivants reçoivent, en temps utile, les sommes exactes auxquelles ils ont droit aux termes de la Partie I de la Loi sur les juges• une gamme complète de services administratifs de qualité offerts aux juges fédéraux et aux organisations affiliées• les ressources dont la Cour fédérale du Canada et la Cour canadienne de l'impôt ont besoin pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions• un niveau acceptable de satisfaction du ministre à l'égard des autres fonctions du Bureau (publication du Recueil des arrêts de la Cour fédérale, programme de formation linguistique, gestion des comités sur les nominations à la magistrature, coordination internationale, programmes de coopération judiciaire internationale, promotion de l'utilisation de la technologie moderne en matière d'information et de gestion)

A. Attentes en matière de rendement
Tableaux des dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles
Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles, 1996-1997, par activité

(millions de dollars)									
Activités	Frais de fonctionnement	Frais d'exploitation	Dépenses en capital	Subventions et contributions	Subventions et contributions	Subventions et contributions	Subventions et contributions	Subventions et contributions	Subventions et contributions
magistrature fédérale	41	4,7	41,0	45,8	170,1	215,8	214,6	0,1	214,5
Activités	43	6,0	39,6	45,6	169,0	214,6	0,1	214,5	214,5

Autres recettes et dépenses

Recettes à valoir sur le Trésor

Coût des services fournis par d'autres ministères

Coût net du Programme

215,1

Note : Les chiffres ombrés indiquent les dépenses réelles en 1996-1997.

1. Les frais d'exploitation comprennent les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les indemnités des ministres. Un Budget des dépenses supplémentaires de 1 156 750 \$ a été alloué au cours de l'année 1996-1997. Il comprenait un montant de 581 750 \$, à titre de report de ressources de l'exercice 1995-1996, et un montant de 575 000 \$, à titre de nouvelles ressources.

Dépenses prévues du Bureau par rapport aux dépenses réelles, par secteur d'activité

(millions de dollars)

Activités

Réel

1993-1994

1994-1995

Réel

1995-1996

Réel

1996-1997

Total

1996-1997

214,5

197,5

200,8

208,8

215,8

214,5

Total

197,5

200,8

208,8

215,8

214,5

4.3 Conseil canadien de la magistrature

Ce service consiste à administrer le Conseil canadien de la magistrature, en application de la *Loi sur les juges*.

4.4 Paiements en vertu de la *Loi sur les juges*

Ce service consiste à verser aux juges leurs traitements, indemnités et pensions et aux bénéficiaires survivants de ceux-ci les prestations auxquelles ils ont droit, en application de la *Loi sur les juges*.

Ce service consiste à fournir une orientation et des conseils à la magistrature fédérale concernant l'interprétation de la Partie I de la *Loi sur les juges*. Il vise à fournir au ministre une liste à jour de candidats approuvés en vue de leur nomination à la magistrature et à fournir un soutien à la magistrature en matière de finances, de personnel, de gestion, de formation, d'édition et de technologie de l'information.

4.2 Administration

- Paiements en vertu de la *Loi sur les juges*;
 - Conseil canadien de la magistrature; et
 - Administration;
- Le Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale s'occupe exclusivement de la magistrature fédérale et assure trois types de services :

L'objectif du Bureau consiste à fournir le soutien administratif nécessaire pour introduire un pouvoir judiciaire indépendant dans l'ère informatique et gérer avec probité et prudence les dépenses législatives prévues dans la Partie I de la *Loi sur les juges*.

4.1 Secteur d'activité/Structure des activités

4 Secteur d'activité et de service, structure de l'organisation et planification des ressources

- Innovation et technologie;
 - Indépendance et efficacité;
 - Formation et éducation.
- Les activités quotidiennes du Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale s'inspirent des priorités stratégiques suivantes :

3 Priorités stratégiques

Partie II : Aperçu du Bureau

Le Programme est dirigé par le Commissaire à la magistrature fédérale; il est secondé par un sous-commissaire chargé des questions liées aux finances, au personnel, à l'administration et à la formation linguistique, par le Secréariat des nominations à la magistrature, qui administre les quinze comités consultatifs des nominations à la magistrature fédérale, par un directeur général chargé de la publication du *Recueil des arrêts de la Cour fédérale*, ainsi que par le directeur exécutif du Conseil canadien de la magistrature.

1. Mandat, rôles et responsabilités

1.1 Mandat

L'article 73 de la *Loi sur les juges* prévoit la création du poste de Commissaire à la magistrature fédérale, dont le titulaire a le rang et le statut de sous-chef d'un ministère. L'article 74 énonce les attributions du Commissaire.

Le Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale administre la Partie I de la *Loi sur les juges* en versant aux juges de la Cour fédérale du Canada, de la Cour canadienne de l'impôt et aux juges de cours supérieures nommés par le gouvernement fédéral leurs traitements, indemnités et pensions, en application de la *Loi sur les juges*. Il prépare les présentations budgétaires en vue de satisfaire aux exigences de la Cour fédérale du Canada, de la Cour canadienne de l'impôt et du Conseil canadien de la magistrature. Il répond aux besoins administratifs du Conseil canadien de la magistrature et s'acquitte, à la demande du ministre, de toute fonction relative à toute affaire relevant, en droit, des responsabilités de celui-ci, en vue d'assurer le bon fonctionnement du système judiciaire canadien.

1.2 Énoncé de mission

Le Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale s'efforce de fournir des services favorisant le fonctionnement optimal du système judiciaire canadien.

2 Objectifs

- assurer une gestion qui fait bénéficier la magistrature fédérale d'une gamme complète de services de soutien administratif comme le prévoit la *Loi sur les juges*, afin de protéger et de promouvoir son indépendance et son efficacité.

Partie I : Le message

Le Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale a été créé en 1978 pour protéger l'indépendance du pouvoir judiciaire et rendre les juges nommés par le gouvernement fédéral autonomes vis-à-vis du ministre de la Justice. Il sert à promouvoir une meilleure administration de la justice et s'efforce de fournir un soutien efficace à la magistrature fédérale.

Il administre trois composantes distinctes dont les fonds proviennent de trois sources très distinctes. Les traitements, indemnités et pensions des juges et les prestations versées aux bénéficiaires survivants de ces derniers sont versés à même des fonds prévus dans la loi. Par ailleurs, des crédits approuvés dans le cadre de deux votes différents sont alloués au Bureau pour répondre à ses besoins administratifs de même qu'à ceux du Conseil canadien de la magistrature.

Aux termes de la *Loi sur les juges*, la Cour fédérale du Canada et la Cour canadienne de l'impôt gèrent chacune un budget approuvé par le Parlement.

La gestion du Bureau du Commissaire est structurée de manière à refléter le caractère distinct du rôle de soutien qu'il joue relativement aux activités de la magistrature fédérale. Il s'occupe exclusivement de la magistrature fédérale et il assure trois types de services -- l'Administration, le Conseil canadien de la magistrature et les Paiements en vertu de la *Loi sur les juges*.

Nos priorités consistent à protéger l'indépendance administrative de la magistrature, améliorer l'efficacité du travail de la magistrature grâce à une utilisation maximale de la technologie, remplir l'obligation que la loi impose au Commissaire, qui consiste à assurer un soutien convenable aux activités de la magistrature et fournir des services administratifs centralisés aux juges. Ces priorités font partie de l'énoncé de mission et ils se relient dans les objectifs, les résultats clés et les stratégies d'évaluation.

G. Y. Goulard

Table des matières

Partie I : Le message	1
Partie II : Aperçu du Bureau	2
Mandat, rôles et responsabilités	2
Objectifs	2
Priorités stratégiques	3
Secteur d'activité et de service, structure de l'organisation et planification des ressources	3
Partie III : Réalisations du Bureau	5
A. Attentes en matière de rendement	5
Tableaux des dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles	5
Dépenses prévues du Bureau par rapport aux dépenses réelles, par secteur d'activité	5
Résumé des attentes en matière de rendement	6
B. Réalisations en matière de rendement	7
Rendement du Bureau	7
Rendement par rapport au secteur d'activité	7
C. Principaux examens	9
Partie IV : Renseignements supplémentaires	10
A. Liste des rapports prévus par la loi et des rapports du Bureau	10
B. Personnes ressources pour renseignements supplémentaires	10
C. Tableaux des sommaires financiers	11
Sommaire des crédits approuvés	11
Recettes à valoir sur le Trésor par secteur d'activité	12
Recettes à valoir sur le crédit par secteur d'activité	12
Paielements de transfert par secteur d'activité	13
Paielements législatifs par secteur d'activité/activité	14
Lois appliquées par le Bureau	15
Références	15

Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale

Rapport de rendement

pour la période
se terminant
le 31 mars 1997



Ministre de la Justice et
Procureur général du Canada

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une proposition afin de répartir le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget des dépenses principal* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*. Elle a également ordonné aux 78 ministères et organismes de présenter ces rapports dans le cadre d'un projet pilote.

Cette décision découle des travaux entrepris par le Secréariat du Conseil du Trésor et 16 ministères pilotes pour donner suite aux engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses et de moderniser la préparation de cette information. Ces démarches visant à mieux cibler les résultats et à rendre plus transparente l'information fournie au Parlement s'insère dans une initiative plus vaste intitulée "Repenser le rôle de l'État".

Ce *Rapport ministériel sur le rendement* répond aux engagements du gouvernement et tient compte des objectifs fixés par le Parlement d'accroître la responsabilité touchant les résultats. Il couvre la période se terminant le 31 mars 1997 et compare le rendement aux plans présentés par le ministère dans sa *Partie III du Budget des dépenses principal* de 1996-1997. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessiteront un travail soutenu dans toute l'administration fédérale. S'acquitter des diverses exigences que comporte la gestion axée sur les résultats – préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et faire rapport sur les réalisations – constitue une composante de base. Les programmes du gouvernement fonctionnent dans des environnements en évolution constante. Étant donné la vogue des partenariats, la prestation de services confiée à des tiers et d'autres alliances, il faudra relever les défis de savoir à qui imputer les responsabilités dans les rapports sur les résultats. Les rapports de rendement et leur préparation doivent faire l'objet de surveillance afin de garantir qu'ils demeurent crédibles et utiles.

Le présent rapport correspond à une étape supplémentaire de ce processus permanent. Le gouvernement entend perfectionner et mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découlera de l'expérience acquise au cours des prochaines années et des précisions que les utilisateurs fourniront au fur et à mesure sur leurs besoins en information. Par exemple, la capacité de communiquer les résultats par rapport aux coûts est limitée pour le moment, bien que cet objectif demeure intact.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secréariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/tkey.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Revue gouvernementale et services de qualité
Secréariat du Conseil du Trésor
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042 - Télécopieur : (613) 957-7044

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1997

En vente au Canada chez

voire librairie local

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/59-1997
0-660-60345-4





Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale

Pour la période
se terminant
le 31 mars 1997

Présentation améliorée des rapports
au Parlement – Document pilote

Canada



Office of the Commissioner of Official Languages

For the
period ending
March 31, 1997

Improved Reporting to Parliament —
Pilot Document

Canada

©Minister of Public Works and Government Services Canada 1997

Available in Canada through

your local booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/60-1997
0-660-60346-2



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing what was known as the *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*. It also required 78 departments and agencies to table these reports on a pilot basis.

This decision grew out of work by Treasury Board Secretariat and 16 pilot departments to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament and to modernize the preparation of this information. These undertakings, aimed at sharpening the focus on results and increasing the transparency of information provided to Parliament, are part of a broader initiative known as "Getting Government Right".

This *Departmental Performance Report* responds to the government's commitments and reflects the goals set by Parliament to improve accountability for results. It covers the period ending March 31, 1997 and reports performance against the plans presented in the department's *Part III of the Main Estimates* for 1996-97.

Accounting and managing for results will involve sustained work across government. Fulfilling the various requirements of results-based management – specifying expected program outcomes, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and report on achievements – is a building block process. Government programs operate in continually changing environments. With the increase in partnering, third party delivery of services and other alliances, challenges of attribution in reporting results will have to be addressed. The performance reports and their preparation must be monitored to make sure that they remain credible and useful.

This report represents one more step in this continuing process. The government intends to refine and develop both managing for results and the reporting of the results. The refinement will come from the experience acquired over the next few years and as users make their information needs more precisely known. For example, the capacity to report results against costs is limited at this time; but doing this remains a goal.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Government Review and Quality Services
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044



*Office of the Commissioner
of Official Languages*

Performance Report

For the
period ending
March 31, 1997



The Right Honourable Jean Chrétien
Prime Minister

Table of Contents

Preface	2
Section I: The Commissioner's Message	3
Section II: Commissioner's Office Overview	4
Mandate, Role, and Responsibilities	4
Objective	6
Strategic Priorities	6
Business and Service Lines and Organization Composition	6
Policy Branch	7
Corporate Services Directorate	7
Investigations Branch	7
Legal Services Directorate	8
Communications Branch	8
Corporate Secretariat and Regional Operations	8
Section III: Performance of the Commissioner's Office	10
A. Performance Expectations	10
Comparison of Total Planned Spending to Actual Expenditures, 1996-97 by Business Line	10
Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line	10
B. Performance Accomplishments	11
Commissioner's Office Performance	11
Business Lines Performance	11
Policy Branch	11
Corporate Services Directorate	12
Investigations Branch	16
Legal Services Directorate	20
Communications Branch	22
Corporate Secretariat and Regional Operations	25
C. Key Reviews	27
Section IV: Supplementary Information	28
A. Listing of Statutory and Departmental Reports	28
B. Contacts for Further Information	28
C. Financial Summary Tables	30
Summary of Voted Appropriations	30
Appendix A Tables of Provisions of the Official Languages Act	31
Appendix B Printed material of the Commissioner's Office	32
Appendix C Speeches by the Commissioner	33

Preface

In early 1995, the Treasury Board Secretariat introduced the new Expenditure Management System (EMS). The present document is the first performance report of the Office of the Commissioner of Official Languages (OCOL) under the new requirements.

The focus of the 1996-97 Performance Report is on the results achieved (for the resources expended) as compared to the expected results as outlined in previous planning documents. The OCOL is in the process of developing a new Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS), including a Performance Measurement Framework to provide improved results information to Parliament. It will identify the Business Lines of the organization, the objectives, the expected results and the performance indicators. However, since the structure developed to meet the new requirements of the Expenditure Management System was not in place in 1996-97, it was more appropriate to base this Performance Report on the existing Operational Plan Framework (OPF).

Finally, since the Commissioner reports on his activities directly to Parliament, his primary accountability document is always his Annual Report. This document is traditionally subjected to a detailed review by the Standing Committee on Official Languages. The reader may also consult the 1996 Annual Report of the Commissioner to obtain more detailed information.

Section I: The Commissioner's Message

The mandate of the Commissioner of Official Languages is to ensure recognition of the equal status of the two official languages of Canada and compliance with the spirit and intent of the *Official Languages Act*, while also performing his role as ombudsman, not only in investigating complaints but also in informing the public about the Act and about his own role.

The Government of Canada and the Parliament must, in the spirit of the provisions guaranteed by the Constitution, foster full respect for our linguistic duality. In this regard, they must ensure that the *Official Languages Act*, which has been given the status of a quasi-constitutional law, remains applicable and is not compromised or sacrificed in the process of any legislative or administrative reform.

Linguistic duality is not an abstract value. It is at the centre of Canadian life and is the human reality of the official language minority communities in all parts of the country. These communities must be able to protect their rights and enhance their vitality and development, whatever changes may occur in the Federation. They must be able to incarnate our linguistic duality in accordance with the constitutional and legislative guarantees on official languages.

As protector of language rights, the Commissioner surveys compliance with the *Official Languages Act* and its spirit and makes sure that the government fulfils its commitments regarding the vitality and development of the official language minority communities. Accordingly, the Commissioner has devoted sustained efforts towards ensuring that these communities obtain the governance of their own school systems, as provided by the Charter of Rights and Freedoms.

The present Commissioner also pursues the task of educating society with regard to our linguistic duality. He appears before a wide variety of audiences to demonstrate that while duality is based on our history, it is also a guarantor of our national unity and a promise for our future.

Yours respectfully,



Victor C. Goldbloom
Commissioner of Official Languages

Section II: Commissioner's Office Overview

The Office of the Commissioner, which serves the public from its office in Ottawa and its five (5) regional offices, supports the Commissioner of Official Languages (COL) in fulfilling his mandate to protect the language rights of individuals and groups in Canada and to monitor the linguistic performance of federal institutions and other agencies subject to the Act (hereinafter referred to as federal institutions). The Commissioner, like the Auditor General and the Chief Electoral Officer – who, by virtue of their mandates, must be at arm's length from the government –, reports directly to Parliament. The Commissioner only has the power of recommendation (although he can go to court in support of a complainant who asks him to do so). As an ombudsman, his most powerful tool is that of persuasion.

Mandate, roles and responsibilities

Mandate

The mandate of the Commissioner consists in taking all necessary measures with a view to ensuring recognition of the status of each of the official languages and compliance with the spirit and intent of the *Official Languages Act* (OLA) in the administration of the affairs of federal institutions, including any of their activities relating to the advancement of English and French in Canadian society. Every year, the Commissioner submits to Parliament a report on the implementation of the Act and on the performance of his duties. As circumstances require, he may also submit special reports to the Governor in Council or to Parliament.

Role

The role of the Commissioner, who is appointed by commission under the Great Seal after approval of the appointment by resolution of the Senate and House of Commons, for a seven-year term, essentially has three components:

- To investigate any complaint made to the Commissioner to the effect that the status of an official language was not or is not being recognized, any provision of an Act of Parliament or regulation relating to the status or use of an official language was not or is not being complied with, or the spirit and intent of the Act was not or is not being complied with in the administration of the affairs of any federal institution, and to make recommendations as necessary to ensure compliance with the Act;
- To conduct studies on any issues of major importance involving the implementation of the *Official Languages Act*.
- To report to Parliament and inform the Canadian public about the scope and implementation of the *Official Languages Act* and the rights and obligations arising from it.

Responsibilities

While all federal institutions are subject to the Act, some of them play a particular role in this regard:

- the **Privy Council Office** defines the major orientations of the federal language policy;
- the **Treasury Board** is responsible for developing and co-ordinating government principles and programs for the application of the OLA within departments and agencies of the Government of Canada and judicial, quasi-judicial and administrative bodies and Crown corporations, and monitors, audits and evaluates their implementation and effectiveness;
- the **Public Service Commission** provides language training to public servants and determines the level of language knowledge of candidates for bilingual positions and the principles for the imperative or non-imperative designation of positions;
- **Canadian Heritage** co-ordinates the implementation of Part VII of the Act within the federal administration; Part VII sets forth the commitment of the federal government to enhance the vitality of the English and French linguistic minority communities in Canada and support and assist their development and to foster the full recognition and use of both English and French in Canadian society;
- the **Department of Justice** provides advice to the government on questions of law, legislation and juridical policy regarding official languages and formulates the government's position in legal cases involving language rights. Under the POLAJ (National Program for the Integration of Both Official Languages in the Administration of Justice), it has specific responsibilities for the administration of justice in both official languages with respect to the promotion and improvement of the availability of justice in both official languages to ensure that Canadians can exercise their rights in the language of their choice;
- the **Department of Public Works and Government Services** manages the translation and interpretation activities of the Translation Bureau;
- the **Federal Court** hears court remedies brought by persons who have previously made a complaint to Commissioner. This specific remedy, which is available only in respect to certain provisions of the Act, must be applied for within prescribed time limits. In addition, the Commissioner may initiate the remedy on the complainant's behalf if the latter agrees, or may appear, with the Court's permission, as a party to the proceedings. The Court may order such redress as it considers appropriate in the circumstances; and, finally,

- the **Standing Joint Committee on Official Languages** monitors the implementation of the Act and the Regulations and directives made under it, as well as the reports of the Commissioner, of the President of the Treasury Board and of Canadian Heritage.

Objective

To ensure recognition of the status of each of the official languages and compliance with the spirit and intent of the *Official Languages Act*.

Strategic Priorities

The activities of the OCOL are governed by the following strategic priorities:

1. Where required by the Act and Regulations, that the public receive service of good quality in the official language of its choice.
2. That the federal commitment to enhance the vitality of the minority official languages communities and promote the advancement of English and French in Canadian society be realized.

The Commissioner is an ombudsman responsible for reviewing the actions of organizations subject to the Act. The strategic priorities of the Commissioner are realized in a variety of ways, including the following: investigation of complaints received and the making of recommendations to correct infractions and prevent further contraventions of the OLA. The Commissioner may also make application for court remedy at the request of a complainant or intervene in the Federal Court in such an action. When requested, he appears before the Standing Joint Committee on Official Languages and provides his observations on the official languages policies and programs of the government and the performance of federal institutions subject to the *Official Languages Act*. He informs the public about his role and the provisions of the Act, engages in dialogue with the various official language communities in Canada and encourages exchanges between them.

Business and Service Lines and Organization Composition

The Commissioner reports to Parliament, and the Prime Minister is the Minister responsible for all of the Office of the Commissioner's financial activities.

The Office of the Commissioner of Official Languages has a single program with one activity. The program is administered by four directorates and two branches, which are described below.

1. Policy Branch

This Branch supports the Commissioner with advice and guidance, and conducts research studies and analyses on the linguistic aspects of current political and social issues. In addition, the Branch liaises with central agencies, parliamentary committees, national minority associations and organizations in the field of education. Finally, the Branch writes most of the *Annual Report* and contributes to the Commissioner's speeches and presentations, answers correspondence and manages the library of the Office of the Commissioner of Official Languages.

2. Corporate Services Directorate

This Directorate supports the implementation of the activities and operations of the Office of the Commissioner by providing advice, services and related strategic products in the following areas: human resources, financial, information and administrative services management (accommodation, service contracts, security, privacy), both at Headquarters and in the regions. The Directorate is also responsible for various committees such as the Information Management Committee, the Union-Management Committee, the Incentive Awards Committee, etc. Finally, the Directorate liaises with the central agencies concerning compliance with the administrative and regulatory reporting requirements of central agencies and Parliament.

3. Investigations Branch

The responsibilities of this Branch are as follows: investigating complaints involving federal institutions; making appropriate recommendations and following up on the implementation of the required corrective measures; and monitoring the linguistic activities of some 150 federal institutions; carrying out special studies on systemic barriers and problems associated with the acceptance and implementation of the OLA.

The Branch also prepares, if required, Special Reports to the Governor in Council or to Parliament, in cases of major continuing infractions of the OLA where the institution in question has not taken remedial action within a reasonable period of time, and it contributes to the development of policies that reflect the conclusions of language studies and the need for linguistic equity.

It co-ordinates initiatives taken with the administrative heads of institutions to resolve problems associated with the implementation of the OLA and intervenes in the Federal Court in court remedy cases brought by complainants.

In addition, to promote implementation of the OLA, the Branch is responsible for the Commissioner's *Merit List* program. This program, by officially recognizing meritorious initiatives, achievements or results, sensitizes the staff of federal institutions to the objectives of the OLA.

4. Legal Services Directorate

It is the role of this Directorate to provide legal opinions on any questions preoccupying the Commissioner or related to the proper operation of the Office of the Commissioner. It provides legal advice on the interpretation of provisions of the Canadian Charter of Rights and Freedoms relating to official languages and of the provisions of the *Official Languages Act* and the *Official Languages Regulations (Communications with and Services to the public)*.

The Directorate represents the Commissioner in all pertinent court remedy actions, including those concerning the interpretation of the OLA, and in all proceedings involving the status of English and French to which the Commissioner is a party. Examples include court remedy actions based on section 23 of the Canadian Charter of Rights and Freedoms. The Directorate also ensures training of employees of the Commissioner on legal issues and conducts studies for the Commissioner.

5. Communications Directorate

The Communications Directorate is responsible for providing advice and communications plans to the Commissioner and the other sectors of the OCOL to explain the role that the Commissioner and his Office play on the Canadian linguistic scene and to communicate useful information to the various target publics. In this context, it organizes special events, publishes and distributes documents and other products, participates in exhibitions and helps prepare interviews, news conferences, speeches and news releases. The Directorate also conducts communications research, evaluates and distributes its communications products and publishes daily press reviews.

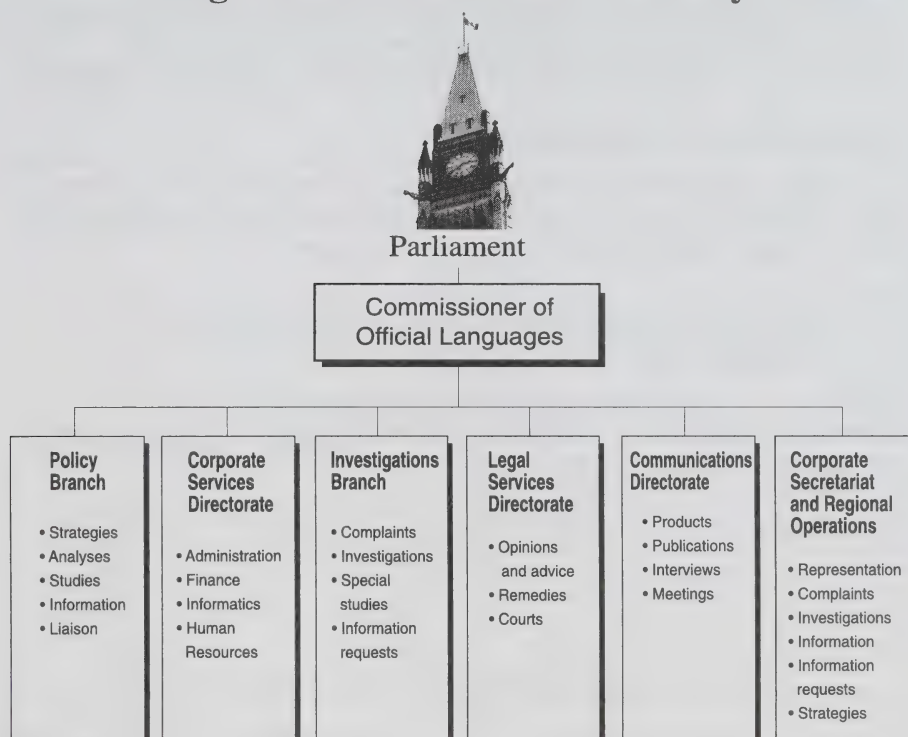
6. Corporate Secretariat and Regional Operations Directorate

This Directorate advises the Commissioner on policies and strategies and ensures their implementation. It plans and co-ordinates the Commissioner's coverage of the entire country and provides him with supporting documentation. It organizes appropriate communications and contacts with the general public, members of the Senate and House of Commons, federal departments and agencies, provincial premiers and ministers, heads of government and senior government officials. It plans and prepares appropriate media intervention strategies for the Commissioner including the release of his studies, special reports and Annual Report. It also responds to media inquiries.

The Office of the Commissioner of Official Languages has five regional offices, located in Moncton, Montreal, Toronto, Winnipeg and Edmonton (see the List on page 29). Each of these offices is headed by a Commissioner's Representative. Each regional team monitors and reports on trends in its region, carries out a wide variety of information activities with majority and minority official language communities with the aim of increasing public understanding of the OLA, the Commissioner's role and the fundamental importance of Canada's linguistic duality and provides information on the Act and Regulations to community groups, elected officials, representative associations, business groups, etc. In addition, the regional offices evaluate the extent to which

federal institutions in the regions promote the spirit as well as the letter of the Act and their compliance with their legal obligations to provide service to the public in both official languages where there exists a significant demand. They also investigate complaints (54% of all admissible complaints received at the OCOL are investigated in the regions.) Finally, they respond to requests for information, participate in investigations, follow-ups and special studies and inform federal Public Service managers of their obligations.

Organization and Areas of Activity



Section III: Performance of the Commissioner's Office

The Office of the Commissioner investigated 1,371 admissible complaints during the 1996 calendar year. It conducted six special studies – some of which are continuing in 1997 – on specific issues: for example, the devolution of federal responsibilities to the provinces and follow-up on the *Study of Federal Offices Designated to Respond to the Public in English and in French*, published in February 1995 and the follow-up on the one of November 1995 (see p. 22). It analyzed 27 plans of federal institutions regarding the implementation of Part VII of the OLA and forwarded a copy of its report to the Standing Joint Committee on Official Languages. The Commissioner participated in several court remedies under Part X of the OLA and in some dealing with the right to instruction in the minority language and school governance. The Office of the Commissioner has continued to reduce its staff and to improve its informatics systems.

A. Performance Expectations

The ability of the Office of the Commissioner to conduct special studies in future years will depend more and more on the volume and complexity of complaints. It will also be important to prioritize court cases in a rigorous manner.

Table 1

Comparison of Total Planned Spending to Actual Expenditures, 1996-97 by Business Line

(\$ millions)

Business Line	FTE's	Operating (1)	Capital	Subtotal: Gross Voted Expenditures	Total Gross Expenditures	Total Net Expenditures
Office of the Commissioner	134	10,693	362	11,055	11,055	11,055
of Official Languages	134	10,453	172	10,625	10,625	10,625
Cost of services provided by other departments						1,626
						1,626
Net Cost of the Program						12,681
						12,251

Note: Shaded numbers denote actual expenditures/revenues in 1996-1997.

* Includes a carry-over of 507K from 95-96

1. Operating includes contributions to employee benefit plans.

Table 2

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line

(\$ millions)

Business Line	Actual 1993-1994	Actual 1994-1995	Actual 1995-1996	Total planned 1996-1997	Actual 1996-1997
Office of the Commissioner of Official Languages	12,452	11,811	11,531	11,055	10,625

B. Performance Accomplishments

Commissioner's Office Performance

As noted in the Foreword, this report shows the anticipated results as set out in the OPF. Our review is also based on other internal planning documents, such as the *Action Plan 1994-1996*, the *Outlook* (April 1996) and the various plans developed to meet the downsizing objectives of Program Reviews I and II.

The performance report for the next fiscal year will reflect the PRASS and the Summary of Performance Expectations, two documents that will be forwarded to the Treasury Board in 1997. The reader may obtain additional information on the OCOL's activities and accomplishments by consulting the Commissioner's *Annual Report*, tabled in Parliament in April 1996.

Business Line Performance

1. POLICY

Sub-objective

To meet the requirements of the Commissioner and his staff for policy advice by providing [executive secretariat]¹ research services, strategic policy planning, comprehensive advice and detailed analyses on policies, legislation, regulations and court decisions, and by organizing and/or participating in special events involving language issues.

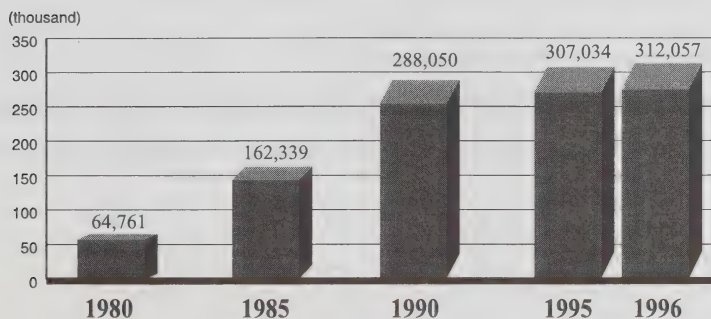
1 This function has been amalgamated with Regional Operations (see section 6, p. 6).

The achievements of the Policy Branch vis-a-vis the sub-objective are described below.

- Analysis done by the Branch revealed an increase of the number of students studying English or French as a second language, from 2,640,030 in 1990 to 2,774,218 in 1996 as well as an increase in the number of students in French immersion classes, from 288,050 in 1990 to 312,057 in 1996.

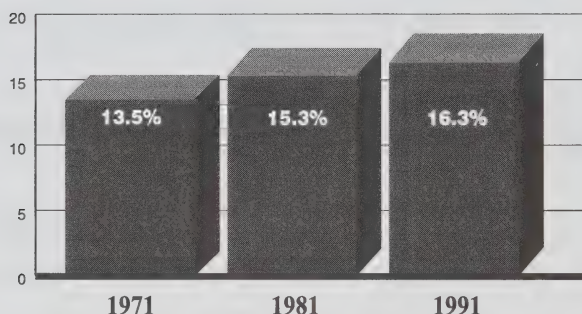
Table 3

Total number of students in French immersion classes in Canada



- The Commissioner has helped minority community associations lessen the impact of cuts in their financing through meetings and/or correspondence with the Prime Minister, the Minister of Canadian Heritage, and provincial government senior officials.
- Following presentations on Canada's linguistic duality before the *Association of Canadian Studies in the United States*, the Branch has answered numerous requests from American academics.
- The Commissioner's brief presented before the Canadian Consultative Committee on the Information Highway has reinforced the use of French on the Canadian information highway, and strengthened the federal government's policy in this area.
- Special events involving linguistic issues have led community associations, the official language minority communities, parliamentarians, federal and provincial officials, as well as the general public, to a better understanding of linguistic rights and responsibilities.

Table 4
Bilingualism rates in Canada



2. CORPORATE SERVICES

Sub-objective

To meet the corporate, administrative and advisory requirements for effective delivery of the Program.

The achievements of the Corporate Services Directorate vis-a-vis the sub-objective are described below.

HUMAN RESOURCES

EMPLOYMENT EQUITY

The new *Employment Equity Act* and its Regulations came into force on October 24, 1996. All employees in the OCOL have been informed of this new Act and its significance for the federal Public Service. Moreover, each employee was provided with a personal copy of the OCOL's Employment Equity Policy which has been endorsed by management and the union executive (Local Section 70312). This policy has given the organization concrete tools by which it will be able to achieve its employment equity goals. Furthermore, the Human Resources Unit has developed a new three-year Employment Equity Plan for transmittal to the Treasury Board Secretariat.

With regards to the representation of employment equity group members, the following table clearly shows that the OCOL's rate of representation has exceeded the representation rate both on the workforce availability and the public service representation for all groups, except for the visible minorities. The three-year employment equity plan that has been developed takes the visible minorities group situation into account.

Table 5
Representation of employment equity group members
(as of March 31, 1997)

EE Group	Workforce Availability	Public Service Representation	OCOL
Aboriginal persons	2.6%	2.3%	3.7%
Women	47.3%	48.2%	57.5%
Members of visible minorities	9.0%	4.5%	3.7%
Persons with a disability	4.8%	3.1%	5.2%

FRENCH AND ENGLISH SPEAKING GROUPS

Table 6 shows the predominance of French-speaking employees within the OCOL during the year covered by this report. However, it should be noted that all staffing actions, both inside and outside the organization, have always been opened to both groups and based on the merit principle. Concurrently, all programs and services of the Office of the Commissioner of Official Languages have always been offered, both to the public and the employees, in the official language of their choice.

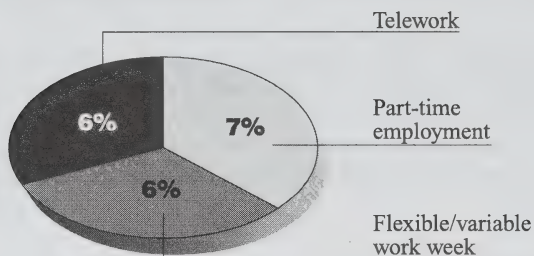
Table 6
Anglophone/Francophone participation (as of March 31, 1997)

Group	Public Service Representation	OCOL	Executive Group
Anglophone	71%	29.8%	28.9%
Francophone	29%	70.2%	71.1%

WORKING ARRANGEMENTS

As we approach the year 2000, it becomes increasingly important that the Public Service use innovative strategies to meet the needs of a drastically changing work force. In order to enable a better balance between professional and private life, the OCOL has developed a **Guide on Working Arrangements**. This document explains the various alternative work arrangements available to employees. Apart from the flexible work week which is used by a significant proportion of employees, the following are the most widely used working arrangements:

Table 7
Working Arrangements



TRAINING

Training expenses represented approximately 1% of the total budget of the Office of the Commissioner of Official Languages. In 1996-97, the staff used 475.5 training days for approximately 3.5 days per employee. The primary type of training was in informatics. Moreover, two members of the employment equity groups were on educational leave without pay.

STAFFING

In June 1996, the OCOL's senior management did a survey to obtain information on employees' perceptions of its staffing practices. The questionnaire that was used has been developed for both the Public Service Commission and departments in response to the report of the *PS 2000 Task Force on Staffing*. 56.2 % of the OCOL's employees participated in the survey, which constitutes a high rate of participation. The highlights of the exercise reveal that the majority of employees were satisfied with their job and that they would recommend the organization to others as a place to work. The Office of the Commissioner of Official Languages was one of only two organizations, out of the ten departments that used the survey, to have done so voluntarily.

FINANCE

FINANCIAL SYSTEMS

In November 1995, the Treasury Board approved an **Aide-Mémoire on the Financial Information Strategy (FIS)** for the Government of Canada. This strategy calls for the implementation by the year 2000 of a private sector model of accounting in government. In other words, accounting will be fully decentralized and agencies will become fully accountable for the quality and the timeliness of their input to the government-wide financial statements. The basis of accounting is going to be changed from the current modified accrual basis to full accrual accounting. Because an upgrade of financial systems will be necessary, the OCOL has implemented, in April 1996, the **Common Departmental Financial System (CDFS)**, one of the seven approved financial and material management systems under the FIS.

PROGRAM REVIEW

As of March 1997, the Office of the Commissioner of Official Languages reached his objective set in both phases of Program Review. The table below shows the reduction of full-time equivalents (FTEs), the associated salary savings as well as the regime under which the laid-off employees left the Public Service.

Table 8
Work Force Reduction

1995-1996	FTE's	Salary Savings	Total
EDI	11	\$890,656	
WFAD	8	\$228,492	\$1,119,148
1996-1997			
EDI	6	\$362,148	
WFAD	2	\$44,004	\$406,152
Total	27		\$1,525,300

EDI: Early Retirement Incentive
WFAD: Work Force Adjustment Directive

INFORMATICS

The Branch improved the reliability of the Commissioner's Office's electronic communications by procuring an integrated E-mail infrastructure and installing it throughout the organization. It also replaced and upgraded several servers. Internal communications were therefore greatly enhanced, particularly the transmission of data with the five regional offices of the OCOL. Other resulting advantages were the decrease in information access time, the elimination of duplicate data entry and related effort, and the reduction of paper handling. The increase in productivity, combined with the enhancement of some business and administrative applications, has been estimated at 5% for each employee. Appropriate training was organized for all staff.

Moreover, the number of networks at headquarters was reduced from six to two, generating savings in the costs of hardware, software, maintenance and support for all these networks. Finally, a five-year plan was established for the replacement of the OCOL informatics equipment in order to give employees the tools they need in a timely fashion, but especially to ensure an efficient and a planned management of acquisition expenses.

3. INVESTIGATIONS

Sub-objective

To ensure compliance with the spirit and intent of the Official Languages Act by investigating [and conducting audits]¹.

1 This function has been eliminated in 1995.

Most of the Commissioner's ombudsman functions are performed by the Investigations Branch (IB), together with the Corporate Secretariat and Regional Operations (CSOR).

The following are the accomplishments of the Investigations Branch in terms of the sub-objective:

Table 9: Number of complaints and requests for information

	Requests for information received	Complaints lodged	Complaints refused or non- admissible	Complaints investigated and settled	Complaints under investigation ³
1996 ¹	1,268	1,723	352	769	602
1995 ¹	1,671	1,554	283	729	552
1994 ¹	1,601	1,542	403	1,063	76
1993	1,539 ²	1,619	377	1,237	5
1992	373	1,718	323	1,395	0

1. These figures include the activities of the Investigations Branch and of the Corporate Secretariat and Regional Operations Directorate; 56% of the complaints are received in the regions and 54% are investigated by the regional offices.

2. This figure now includes requests for information of a general nature, which are received and handled mainly by the regional offices. Previously, these requests were not counted.

3. This figure gives the approximate number of active files at year's end with respect to 1996.

REQUESTS FOR INFORMATION

The IB answered over 150 requests for information [the majority (i.e. 1,100 having been received and handled in the regions)] about specific aspects of the administration of the Official Languages Program. This work made it possible to inform Canadians, federal institutions and members of Parliament of their linguistic rights and obligations under the OLA. In some cases, it made it possible to familiarize federal institutions with their obligations and prevent situations that would constitute contraventions of the OLA. It also enabled Canadians to exercise their language rights in a more informed manner and to demand respect for them.

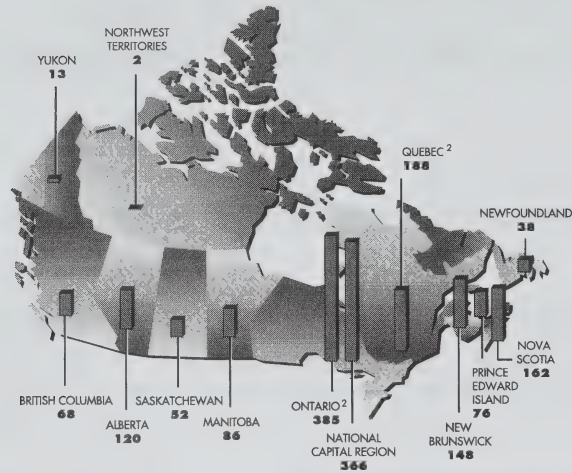
Table 10: Complaints over the years

	Service to the public	Language of work	Other*	Total number of complaints
1996	1,303	201	219	1,723
1995	1,206	238	110	1,554
1994	1,188	203	151	1,542
1993	1,201	245	173	1,619
1992	1,382	227	109	1,718

* These are complaints concerning participation, language requirements, the administration of justice, the development of the official language minority communities, the role and responsibilities of the Treasury Board and the debates and work of Parliament.

The IB determined the admissibility under the OLA of 1,723 complaints filed during the 1996 calendar year. 54% of investigations were done by the regional offices as part of our complaints regionalization policy designed to bring the Office of the Commissioner closer to the complainants and institutions in question. In the vast majority of cases, the Commissioner's persuasive efforts resulted in satisfactory resolutions of the situations that contravened the OLA, whether they involved the language of service to the public, the language of work of federal employees or Part VII of the Act, without resorting to the recommendation procedure. In co-operation with the regional offices, the IB performed nearly 400 administrative controls to check the corrective measures put in place by federal institutions following the resolution of complaints. These controls, often consisting in an on-site check by regional officers of the availability of service in both official languages, enabled the Commissioner to confirm to complainants that the problem that gave rise to the complaint had been resolved.

Figure 1

Complaints (1,723) by province/territory¹ of infraction, 1996

1 19 complaints came from outside Canada.

2 Excluding the National Capital Region.

The Commissioner made 195 recommendations in slightly over 10% of the investigation files in 1996. The follow-ups and audits conducted by the IB and officers in the regions showed that 95% of our previous recommendations had been or are in the process of being implemented.

The IB conducted enhanced investigations of a large number of complaints of a complex nature, and special studies on specific topics (labour market development agreements (LMDAs) with the provinces, security checks at airports, the legal relationship between Air Canada and its regional carriers, the Internet, the CRTC, packaging and labelling, etc.). When necessary, the IB did not hesitate to use the services of consultants, as for the study on the Internet or that on packaging and labelling. Each of these investigations or studies enabled the Commissioner to develop an in-depth knowledge of the linguistic issues involved, make pertinent recommendations and provide advice to the various parties concerned. The following, in capsule form, are the results of some of these studies or investigations.

- The investigation of LMDAs enabled the Commissioner to develop five guidelines for the federal government to follow in any delegation of authority, transfer of responsibilities or withdrawal from the exercise of its responsibilities in favour of provincial governments. Indeed, the language clauses of certain LMDAs signed toward the end of the negotiation process are more explicit with respect to the language rights of the official language minorities.

- The main result of the investigation of security checks, in addition to clarification of the roles of the parties involved, was an improvement in procedures concerning the safety of the travelling public.
- The investigation of the legal relationship between Air Canada and its regional carriers, which resulted from over 200 complaint files, led to a reference to the Federal Court asking it to clarify the nature of the linguistic obligations of Air Canada's regional carriers under the OLA.
- With regard to the Internet study, the Commissioner, taking a proactive stance, proposed practical and realistic solutions to promote the equitable use of French on the Internet by federal institutions so as to reflect Canada's bilingual image on the information highway.
- Nearly 50 complaint files formed the basis of the CRTC investigation, of which the main achievement was to clarify the impact of CRTC regulations on the two official languages and the vitality of the official language minority communities through the assignment of channels.
- The study on packaging and labelling demystified the whole issue of the costs of bilingualism in this regard and showed that the cost of complying with the laws and regulations is one fifth of a cent (\$0.002) for each dollar of revenue generated by a product.

In co-operation with the regional offices, the IB conducted a follow-up on the Commissioner's 1994 study on the availability of service in both official languages in the offices of federal institutions that are designated bilingual. In 1996, service on the telephone and in person was audited at 114 offices in Newfoundland, Prince Edward Island, Manitoba and Yukon. Separate reports describing the situation in each province and giving a specific portrait of each office were prepared. These reports contain 276 recommendations in draft form. It is the Commissioner's intention to ensure the availability of service of comparable quality in both official languages in all offices in Canada that are designated bilingual.

The IB analyzed the action plans submitted by the 27 federal institutions affected by the 1994 Cabinet decision on Part VII. It submitted a report to the Standing Joint Committee on Official Languages. The Joint Committee accepted the Commissioner's approach and recommended that the Government create a responsibility centre in charge of implementing Part VII within the Privy Council Office. Without accepting this specific recommendation, the Government, in its response in November 1996, indicated that the Treasury Board Secretariat would be involved in a new procedure for ensuring more rigorous accountability for the implementation of Part VII.

The IB, in cooperation with Regional Operations, pursued its ongoing program of improving its methods and has taken into account the results of periodic reviews of complaint files and client surveys in an effort to reduce complaint processing time, achieve real and permanent rectification of contraventions of the OLA and, through more frequent contacts with complainants, increase their level of satisfaction with our services. Systematic surveys with our complainants in various regions of Canada showed that more than 90% of respondents were satisfied with our services and the results achieved. This improvement program took the tangible form of over 80 case studies in 1996 and the writing and continuous updating of new directives and policy bulletins on various aspects of the OLA.

EXTERNAL OUTREACH AND RELATIONS WITH THE OTHER AGENCIES WORKING IN THE AREA OF PROTECTION OF CITIZENS' RIGHTS

The IB represented the Commissioner to the Canadian and international associations of ombudsmen and the *Association des ombudsmans et médiateurs de langue française* in order to develop joint training projects to propagate pertinent information regarding language rights and Canada's bilingual image on the international stage.

4. LEGAL SERVICES¹

In 1996-1997, the Legal Services Branch assured representation of the Commissioner in various legal proceedings. Four (4) new applications under Part X of the *Official Languages Act* (OLA) were formed by the Commissioner at the request of complainants: *Commissioner of Official Languages v. Air Canada (ground services at the Halifax Airport)*, T-1989-96; *Commissioner of Official Languages v. Air Canada (ground services at the Lester B. Pearson Airport)*, T-2043-96; *Commissioner of Official Languages v. Air Canada (Is Air Ontario acting on behalf of Air Canada?)*, T-2536-96; *Commissioner of Official Languages v. The Queen (National Defence, services provided to the families of the military)*, T-2857-96. These recourses have shown federal institutions that the Commissioner was willing to take further action if his recommendations aimed at solving systemic problems were not followed.

The Commissioner was also granted intervenor status as a party in the context of three (3) other applications under Part X of the OLA brought by complainants in 1996-1997: *Gagnon v. The Queen (R.C.M. P.)*, T-537-96; *LeBlanc v. The Queen (National Defence and Veterans Affairs)*, T-2367-96; *Rogers v. Attorney General of Canada (Correctional Services)*, T-195-97. The Commissioner also obtained leave to intervene in a fourth case, *Devinat v. The Immigration and Refugee Board (IRB)*, T-2062-96, following a request for judicial review (*mandamus*) under the *Federal Court Act* and dealing with the establishment of bilingual versions of all decisions of the IRB issued

1 At the time the OPF was developed, this branch did not exist. It was created in 1995 when the position of Deputy Commissioner was abolished. Legal Services previously reported to the Deputy Commissioner. This explains the absence of a sub-objective for this component.

since 1988. Through these interventions, the Commissioner acted as a friend of the court and provided his views on the interpretation of the OLA. Those cases should provide guidelines on the interpretation of the OLA.

A decision in an application originated in 1994 in which the Commissioner was granted leave to intervene was handed down by the Federal Court (Trial Division) in October 1996. In *Lavigne v. Department of Human Resources Development*, T-1997-94, the Court maintained the Commissioner's finding that the Department had not respected the complainant's language of work rights. In this instance, the Court ordered DHRD to pay the Applicant \$3,000 and his costs and to issue a letter of apology to him to be posted throughout the Department. The Applicant appealed this decision based on the *quantum* of damages. Through this intervention, the Commissioner helped to clarify the scope of language of work rights and the scope of the remedial provisions found in paragraph 77 (4) of the OLA.

The Commissioner also filed a Reference under the *Federal Court Act*, T-541-97, following 63 new complaints filed by various parties concerning Air Canada's obligations towards its regional carriers. The purpose of this reference was to have a decision on the scope of the linguistic obligations of Air Canada and its regional carriers. The procedures are still at the preliminary stage. Air Canada has appealed against the judgement on July 9, 1997 by the Honourable Judge Tremblay-Lamer rejecting its motion to dismiss.

The Commissioner had also obtained leave to intervene in two (2) court cases involving section 23 of the Charter of Rights and Freedoms. In the case of *Association des parents francophones de la Colombie-Britannique*, the Supreme Court of British-Columbia, in its decision dated August 1996, ruled in favour of the plaintiff's and the Commissioner position. The province has not appealed the decision. The second case, *Séguin et al. v. Her Majesty the Queen in right of Ontario*, is still pending. Those interventions enabled the Commissioner to act as a friend of the court and to provide his views and his national expertise on the interpretation and implementation of section 23 of the Charter across Canada.

The OCOL Legal Services carried out studies, produced numerous legal opinions and conducted training sessions for OCOL investigators to ensure better compliance with the spirit and intent of the OLA.

The Federal Department of Justice reacted positively, in a working document, to the 13 recommendations found in the COL's study of November 1995 on the Equitable use of English and French before the Courts in Canada.

Legal Services also published *Language Rights*, a supplement to the Annual Report of the Commissioner. This publication served to better inform members of the public on language rights decisions and studies on language rights carried by the Commissioner.

5. COMMUNICATIONS

Sub-objective

To increase public awareness of the equal status of English and French in Canadian society and encourage the public to exercise its rights and obligations as defined in the Official Languages Act through the development, production and distribution of communications programs, activities and products.

The achievements of the Communications Directorate vis-a-vis the sub-objective are described below.

INFORMATION

- Partnership with the TREASURY BOARD in publishing inserts in newspapers. This activity made it possible to inform the official language minority communities about the location of federal two-language points of service available to them.
- Partnership with the ALLIANCE DES RADIOS COMMUNAUTAIRES DU CANADA (ARC) to produce and broadcast scenarios followed by a radio contest on six community radio stations². The radio contest was held between January 20 and February 20, 1997. This activity made it possible to reach members of the French-language minority communities and inform them about their language rights, the role of the Commissioner, the services of the OCOL and, particularly, about the location of regional offices and the services they provide. Employees of the regional offices responded to over 1,200 calls from the public in connection with the radio contest. In addition, this initiative informed listeners about the availability of services in French provided by federal institutions.
- Partnership with the ASSOCIATION CANADIENNE D'ÉDUCATION DE LANGUE FRANÇAISE (ACELF) to organize a writing contest as part of the Semaine nationale de la francophonie. The contest was open to students of French at the elementary and secondary levels and the winners each received a monetary prize from the Commissioner. The prizes were awarded by the Commissioner at a ceremony marking *la Journée de la francophonie*. This initiative gave the Commissioner visibility among French-speaking young people and teachers and imparted information on the Commissioner's commitment to the Francophonie. In addition, the writing contest familiarized young people with the French fact and thereby increased their feeling of pride in the French language.
- Publication of the ANNUAL REPORT of the Commissioner of Official Languages. The Commissioner has a statutory obligation to publish a report on his activities each year. *The Annual Report 1996* provided a linguistic portrait of the year. It reported on

2 Radio Beauséjour (N.B.), Radio-Clare (N.S.), Radio de l'Épinette Noire INC (Hearst, Ont.), Radio Cornwall-Alexandria (Ont.), Radio communautaire du Manitoba (Man.), Radio Rivière-la-Paix (Alta.)

the progress and problems of the official language communities. The report brought to the government's attention the most significant linguistic problems in the federal administration and raised the level of awareness so that the government and the people can join their efforts and co-operate in a spirit of mutual respect to build a better country.

- Publication of the NEWSLETTER *INFOACTION*. In 1996-1997, the Office of the Commissioner published three issues which were distributed to approximately 5,500 readers (per issue). This communications tool set forth the activities and initiatives of the Commissioner .
- Publication of INFOCAPSULES **Do you know.../Savez-vous que....** These are unilingual camera-ready copy consisting of brief texts (in English or French) written in a relaxed or humorous style and accompanied by illustrations. They were distributed by News Canada/Actualités Canada to all the dailies and weeklies in Canada. This activity made it possible to provide factual information on the official languages in Canada, explain certain aspects of the *Official Languages Act* and combat the misinformation common in the media and public opinion.
- Development and inauguration of the OCOL's INTERNET site to give the public and federal employees quick access to information on the OCOL, the information products available and the activities of the Commissioner and of the OCOL and enable them to request information. The Office of the Commissioner also participates in meetings of the Treasury Board Secretariat's Internet Advisory Committee to provide its expertise for the development of regulations for establishing federal government web sites. Between December 16, 1996 (date of the launch of the site) and March 31, 1997, there has been a total of 28,856 hits, as follows:

December 96	3, 321	February 97	8,359
January 97	8,994	March 97	7,912.

- Analysis and distribution of daily PRESS CLIPPINGS so that the Commissioner and the OCOL employees are informed of the linguistic situation as reported by the media. The press clippings are an overview of daily events affecting the official languages at the national level. The Commissioner was therefore able to intervene to correct any erroneous information and answer letters from the public. For example, the Commissioner signed some twenty letters to the Editor in reply to letters to different daily papers across the country, on subjects like:
 - the unilingual English road signs at Canadian borders
 - the national anthem words
 - the Jeffrey Hale's Hospital (Québec City) and the Montfort Hospital (Ottawa)
 - the unilingual English service at some commercial stands in the Gatineau Park (National Capital Region)
 - the percentage of French-speaking employees in the federal public service.

- Development and publication of a BOOKMARK giving the address of OCOL's website. The bookmark informs Canadians of the existence of OCOL's website.
- Reproduction and distribution of INFORMATION PRODUCTS developed for various publics (see the attached list, which also gives the number of copies distributed in the last fiscal year).

ACTIVITIES FOR FEDERAL EMPLOYEES

- Partnership with LANGUAGE TRAINING CANADA to recognize the efforts made by federal employees to obtain the "B" or "C" level in their second language. In 1996-1997 the Commissioner prepared 239 personalized letters of congratulations for federal employees who qualified at the "B" level and 165 certificates for those at the "C" level. The letters or certificates were forwarded to Language Training Canada, which handed them to the students. This activity encouraged federal employees to achieve excellence so as to be able to provide better linguistic service in the federal Public Service. Through this initiative, the Commissioner pursued his mission to ensure recognition of the status of each of the official languages and compliance with the spirit of the *Official Languages Act*, specifically by federal employees.
- Preparation of certificates as part of the MERIT LIST PROGRAM. The Commissioner awarded six Merit List certificates to the staffs of federal offices which stood out for the quality of the services they provided in English and in French. This year the Commissioner wished to highlight the good work done by certain institutions in supporting the official language minority communities and in advancing the official languages in Canadian society (Part VII of the Act). By recognizing the accomplishments of certain organizations in this regard, the Commissioner showed the great importance he attaches to this aspect of the Act. Among other things, this initiative made it possible to recognize the commitment of management to providing service of consistent quality in both official languages at all times and to meeting the needs of the official language minority communities.

6. CORPORATE SECRETARIAT AND REGIONAL OPERATIONS

Sub-objective¹

To represent the Commissioner at the regional and local levels, to promote the provisions contained in the Official Languages Act and to assist the linguistic survival and growth of English- and French-speaking minority communities.

1 At the time the OPF was developed, this directorate was not responsible for the Executive Secretariat aspect, which was added on a few years later. This explains the absence of a sub-objective for this component.

The achievements of the Corporate Secretariat and Regional Operations Directorate vis-a-vis the sub-objective are described below.

The many issues dealt with by the COL during the year included

- his targeted interventions in the discussions surrounding the closing of Montfort Hospital in Ottawa (interventions with the provincial Premier and his Minister of Health to explain to them the role of this institution in training health care professionals and its importance to the members of this community);
- the abolition of the Centre for Information Technologies Innovation (CITI) (the new laboratory for applied research in computational linguistics at the University of Montreal, which has replaced it, partly because of the Commissioner's intervention, has just been inaugurated);
- the reinstatement of the Court Challenges Program. The study commissioned by the COL contributed to the reinstatement of this important program.

In close co-operation with the other directorates, the sector co-ordinated the preparation of briefs for presentation before a large number of committees such as

- the Information Highway Advisory Council,
- the Standing Committee on Law Amendments with regard to the White Paper in New Brunswick,
- the Ontario Standing Committee on Social Development examining Bill 104, the Fewer School Boards Act, to explain the powers that school boards should have to meet the requirements of section 23 of the Canadian Charter of Rights and Freedoms, etc.

By means of press conferences, press releases and media advisories, the Directorate enabled the Commissioner to inform newspapers and their readers of the results the Office of the Commissioner has achieved through its special studies, of the contents of the Annual Report and of the OCOL's involvement in many issues of importance. In addition, the Commissioner promoted an ongoing strategy of rapprochement between Canada's linguistic communities. This strategy encourages dialogue between the two linguistic communities and helps to advance knowledge and understanding of Canada's linguistic duality.

To this end, the Commissioner delivered many speeches to social clubs (Rotary and Kiwanis), Chambers of Commerce, federal managers and employees and the general public. The Commissioner also added to public awareness by participating in various radio phone-in programs, through discussions with the members of newspaper editorial boards and by granting interviews, of which there were some 50 in 1996.

On the international scene, the Commissioner responded to an invitation from the French Ambassador to speak to the members of the diplomatic community to explain his role as Commissioner and the scope of the OLA.

A number of meetings were also held with federal ministers and deputy ministers in an effort to provide better support to the official language minority communities or make progress on issues of importance. The Commissioner was continually informed of the communities' concerns during the meetings he organized with them in the course of his travels. As a result, the Commissioner was well-prepared in his initiatives with various government authorities, as for example, in the area of school governance. This information also made him better able to inform the members of the Standing Joint Committee on Official Languages, who invited him to appear five times during the year.

The Directorate's regional component contributed actively to the advancement of the above-mentioned initiatives. In addition, a complaints regionalization policy introduced several years ago has greatly changed the work of the regional office staffs, who were assigned responsibility for 739 investigations of admissible complaints during the year (54% of all admissible complaints received by the Office of the Commissioner). The basic principle of the regionalization policy is to assign responsibility for investigating a complaint to the office most likely to resolve it appropriately, so as to provide the best possible quality of service to the client. The staffs, in close co-operation with employees of the IB, followed up on the recommendations made by the Commissioner following investigations or special studies (228 in 1995 and 195 in 1996). They also responded to over 1,100 requests for information from the public.

The staffs of the regional offices regularly organized regional meetings of federal officials responsible for the implementation of the OLA and conducted discussions in which the participants identified problems and proposed solutions. This better understanding of the Act and the role of the Commissioner of Official Languages as a linguistic ombudsman helped to dispel myths, provide better support to the communities and foster understanding and mutual respect between Canada's diverse communities. By participating in meetings co-ordinated by Canadian Heritage, the regional offices closely monitored the initiatives taken by federal institutions to implement Part VII (Advancement of English and French) of the OLA.

By participating in many meetings and the annual general meetings of associations, the regional staffs kept abreast of the latter's changing needs. Accordingly, they were well informed about the concerns of the groups and subsequently conveyed them to headquarters.

C. Key Reviews

Key Reviews	
Results of Program Evaluation Studies	
Review of complaints handling – as part of its quality program, the Investigations Branch sought to determine, by means of focus groups, a survey and a file review, the extent to which the handling of complaints by the Office of the Commissioner respects the established standards and results in the necessary corrective measures.	
Results of Internal Audits	
They showed a high degree of client satisfaction regarding the quality of our services, how we provide the services and respect for the standards applicable to investigation procedures.	

Section IV: Supplementary Information

A. Listing of Statutory and Departmental Report

Legislation applied

The Commissioner assumes full responsibility before Parliament for the application of the following legislation:

Official Languages Act R.S.C. (1985), c. 31 (4th Supp.)

1996 Annual Report

B. Contact for Further Information

HEADQUARTERS	ACTIVITIES	
Office of the Commissioner of Official Languages 344 Slater Street Ottawa, Ontario K1A 0T8	INVESTIGATIONS	Michel Robichaud, Director General Tel: (613) 995-9070 Fax: (613) 943-0451 E-mail: michel.robichaud@ocol-clo.gc.ca
General Information (613) 996-6368 ATME (613) 992-8111 Complaints (613) 992-LANG	POLICY	Gérard Finn, Director General Tel: (613) 995-1065 Fax: (613) 993-5082 E-mail: gerard.finn@ocol-clo.gc.ca
World Wide Web http://ocol-clo.gc.ca	CORPORATE SECRETARIAT AND REGIONAL OPERATIONS	Monique Matza, Executive Director Tel: (613) 996-6518 Fax: (613) 943-2255 E-mail: monique.matza@ocol-clo.gc.ca
E-mail: ocolo@synapse.net	CORPORATE SERVICES	Marie Bergeron, Director Tel: (613) 947-5598 Fax: (613) 947-4751 E-mail: marie.bergeron@ocol-clo.gc.ca
	LEGAL SERVICES	Richard Tardif, Director Tel: (613) 995-9069 Fax: (613) 996-9671 E-mail: richard.tardif@ocol-clo.gc.ca

COMMISSIONER'S REPRESENTATIVES IN THE REGIONS

ATLANTIC	Heritage Court 95 Foundry Street 3rd floor, Room 303 Moncton, New Brunswick E1C 5H7	Jeanne Renault Tel: (506) 851-6990 1-800-561-7109 Fax: (506) 851-7046 E-main: jeanne.renault@ocol-clo.gc.ca
QUEBEC	800 Victoria Square 42nd floor, Room 4204 P.O. Box 373 Montreal, Quebec H4Z 1J2	Eva Ludvig Tel: (514) 283-1848 1-800-363-0628 Fax: (514) 283-6677 E-mail: eva.ludvig@ocol-clo.gc.ca
ONTARIO	1 Dundas Street West Room 2410, P.O. Box 24 Toronto, Ontario M5G 1Z3	Karsten Kaemling Tel: (416) 973-1904 1-800-387-0635 Fax: (416) 973-1906 E-mail: karsten.kaemling@ocol-clo.gc.ca
MANITOBA & SASKATCHEWAN	Centre-Ville Building 131 Provencher Boul. 2nd floor, Room 200 Winnipeg, Manitoba R2H 0G2	Gérard Gagnon Tel: (204) 983-2111 1-800-665-8731 Fax: (204) 983-7801 E-mail: gerard.gagnon@ocol-clo.gc.ca
ALBERTA, BRITISH COLUMBIA NWT & YUKON	10055, 106th Street Room 620 Edmonton, Alberta T5J 2Y2	Deni Lorieau Tel: (403) 495-4095 1-800-661-3642 Fax: (403) 495-4094 E-mail: deni.lorieau@ocol-clo.gc.ca

C. Financial Summary Tables

Table 11

Summary of Voted Appropriations

**Authorities for 1996-97 – Part II of the Estimates
Financial Requirements by Authority**

Vote (thousands of dollars)	1996-97 Main Estimates	1996-97 Actual
Office of the Commissioner of Official Languages		
Vote 25	9,481	
Vote 25a	507	
Total Vote 25	9,988	9,588
Statutory 1 Contributions to employee benefit plans	1,067	1,067
Total Commissioner's Office	11,055	10,625

Appendix A

TABLES OF PROVISIONS

Official Languages Act

SHORT TITLE

PURPOSE OF ACT

INTERPRETATION

Part I (Section 4)

PROCEEDINGS OF PARLIAMENT

Part II (Sections 5 to 13)

LEGISLATIVE AND OTHER INSTRUMENTS

Part III (Sections 14 to 20)

ADMINISTRATION OF JUSTICE

Part IV (Sections 21 to 33)

COMMUNICATIONS WITH AND SERVICES TO THE PUBLIC

Communications and services

Services Provided on Behalf of Federal Institutions

Regulatory Activities of Federal Institutions

General

Regulation

Part V (Sections 34 to 38)

LANGUAGE OF WORK

Part VI (Sections 39 to 40)

PARTICIPATION OF ENGLISH-SPEAKING AND FRENCH-SPEAKING CANADIANS

Part VII (Sections 41 to 45)

ADVANCEMENT OF ENGLISH AND FRENCH

Part VIII (Sections 46 to 48)

RESPONSIBILITIES AND DUTIES OF TREASURY BOARD IN RELATIONS TO THE OFFICIAL LANGUAGES OF CANADA

Part IX (Sections 49 to 75)

COMMISSIONER OF OFFICIAL LANGUAGES

Office of the Commissioner

Duties of the Commissioner

Investigations

Report to Parliament

Delegation

General

Part X (Sections 76 to 81)

COURT REMEDY

Part XI (Sections 82 to 93)

GENERAL

Part XII (Sections 94 to 99)

RELATED AMENDMENTS

Part XIII (Sections 100 to 103)

CONSEQUENTIAL AMENDMENTS

Part XIV (Sections 104 to 110)

TRANSITIONAL PROVISIONS

Transitional

Appendix B Printed material produced by the Office of the Commissioner of Official Languages and distributed in 1996-1997.

** Available on the World Wide Web at*
<http://ocol-clo.gc.ca>

(Quantities distributed during last year
(1st April, 1996 to 31 March, 1997)

PRINTED MATERIAL FOR THE **GENERAL PUBLIC**

**Annual Report 1996* (9,064)

Official Languages Act, 1988 (1,260)
(Complete text of the Act)

**Official Languages Act, 1988: Synopsis* (661)
(Booklet)

At Your Service – Official Languages Regulations
(372) (Folder)

Court Remedy: Towards Linguistic Justice (161)
(Booklet describing the procedure to be followed when using court remedy to ensure respect for language rights)

The Equitable Use of English and French before the Courts in Canada (315)
(Study conducted by Legal Services Branch with the collaboration of Richard Goreham)

Language Rights and the Court Challenges Program – A Review of Its Accomplishments and Impact of Its Abolition (17)
(Report by Richard Goreham)

The Principles of Individual Choice and Territoriality in the Implementation of Language Rights (25)
(Report by Richard Goreham)

**Official Languages – Basic Facts* (2,386)
(Booklet in question-and-answer format)

Let the Commissioner Know! (16,851)
(Folder on the mandate of the Commissioner of Official Languages)

The Commissioner at Your Service (1,686)
(Booklet on the mandate and the service provided by the Office of the Commissioner of Official Languages)

**InfoAction*
Volume 3, No. 1 - June 1996 (5,404)
Volume 3, No. 2 - November 1996 (4,964)
Volume 3, No. 3 - February 1997 (5,555)

List of articles published in *Language and Society*
(53)

Our Two Official Languages Over Time (790)
(Historical survey – 1867-1994)

A Chronicle of the Office of the Commissioner of Official Languages, 1970-1991 (103)
(OCOL role and its development from its inception to 1991)

Official Language Minority Education Rights in Canada: From Instruction to Management (43)
(A Study by Ms. Angéline Martel)

Our Information Products (8,439)
(List of products)

MATERIAL FOR YOUNG PEOPLE

Adventures in Time (15,176)
(Story and activities book for children 10 and 11 years old)

MATERIAL FOR TEACHERS

Talking to Each Other (6,244)
(Teacher's kit on the official languages for secondary students)

MATERIAL FOR PUBLIC SERVANTS

English and French in the Workplace – What Federal Employees Need to Know (15,202)
(Booklet)

POSTERS

Feathered Friends (7,385)
(Names of birds in English and French)

Owls Hoot (9,382)
(Shows birds and animals and describes in English and French the sound each makes)

Perspective (3,222)
(The earth seen from the moon)

Tradition (1,739)
Ethel Seath: *The White Barn, Eastern Townships*
Marc-Aurèle de Foy Suzor Côté: *Retour des champs*

Vision (1,780)
A.J. Casson: *Anglican Church at Magnetawan*
Lauren S. Harris: *Maligne Lake, Jasper Park*

Perspective (1,617)
Alex Colville: *To Prince Edward Island*
Clarence Gagnon: *De l'église à la maison*

Appendix C Speeches by the Commissioner, Dr. V. Goldbloom

- May 1996** Speech pronounced at the conferring of an honorary Doctorate at the Université Sainte-Anne, Church Point (Nova Scotia)
- Speech to the Rotary Club of Trois-Rivières (Quebec)
- Speech to the Canadian Club of Grand-Mère (Quebec)
- June 1996** French in Canada – Situation et perspectives – Speech to the Conseil de la vie française en Amérique (Montreal, Quebec)
- Keynote address to the Chinook Rotary Club (Calgary, Alberta)
- Keynote address to the East Rotary Club (Calgary, Alberta)
- October 1996** Speech to the Modern Language Council and Southern Alberta Language Association Conference (Calgary, Alberta)
- Speech to the Fraserview Rotary Club (Vancouver, British Columbia)
- Speech to the North Delta Rotary Club (Vancouver, British Columbia)
- Speech to the Saskatchewan Association of Teachers of French (S.A.T.F.) (Regina, Saskatchewan)
- December 1996** Keynote address to the Information Highway Advisory Council on Canada on the Internet, in its two official languages (Ottawa, Ontario)
- January 1997** Speech to the ACFAS and members of Glendon College (Toronto, Ontario)
- March 1997** Speech given at a luncheon at the Department of Justice as part of the “Semaine de la francophonie” (Ottawa, Ontario)

To obtain copies of these products, contact:

Corporate Services Branch
Office of the Commissioner of Official Languages
344, rue Slater
Ottawa, Ontario
K1A 0T8

Tel.: (613) 995-0730
Fax: (613) 995-0729

or contact one of our Regional Offices
(see list on page 29).

Pour obtenir des exemplaires de ces produits, communiquez avec la :

Direction des services généraux
Commissariat aux langues officielles
344, rue Slater
Ottawa (Ontario)
K1A 0T8

Tél. : (613) 995-0730
Télécopieur : (613) 995-0729

ou s'adresser à l'un de nos bureaux régionaux, dont la liste figure à la page 30.

Allocution prononcée lors de la remise d'un doctorat honorifique, Université Saint-Amand, Pointe-de-l'Église (Nouvelle-Écosse)

Allocution prononcée devant les membres du Club Rotary de Trois-Rivières (Québec)

Discours prononcé devant le Cercle canadien de Grand-Mère (Québec)

Usage de la langue française au Canada - Situation et perspectives - Allocution devant le Conseil de la vie française en Amérique (Montréal, Québec)

Discours devant le *Chinook Rotary Club* (Calgary, Alberta)

Allocution prononcée devant les membres du *East Rotary Club* (Calgary, Alberta)

Discours prononcé à l'occasion de la *Modern Language Council and Southern Alberta Language Association Conference* (Calgary, Alberta)

Discours prononcé devant le *Fraserview Rotary Club* (Vancouver, Colombie-Britannique)

Discours prononcé devant le Club Rotary de North Delta (Vancouver, Colombie-Britannique)

Allocution devant l'Association des professeurs de français de la Saskatchewan (A.P.F.S.) (Regina, Saskatchewan)

Décembre 1996 Discours devant le Comité consultatif sur l'autoroute de l'information Le Canada sur l'Internet, dans les deux langues officielles (Ottawa, Ontario)

Janvier 1997 Discours devant l'ACFAS et les membres du Collège Glendon (Toronto, Ontario)

Mars 1997 Allocution prononcée lors d'un déjeuner-causette au ministère de la Justice dans le cadre de la « Semaine de la francophonie » (Ottawa, Ontario)

* Disponible sur le site Internet : <http://ocol-clo.gc.ca>

Quantité distribuée pendant la dernière année
[1^{er} avril 1996 à 31 mars 1997]

POUR LE GRAND PUBLIC

* Rapport annuel 1996 (9 064)

La Loi sur les langues officielles de 1988 (1 260)

(Texte intégral de la Loi)

* Résumé de la Loi sur les langues officielles de 1988

(661) (Brochure)

A votre service ! — Le règlement sur les langues officielles

(372) (Dépliant)

Recours judiciaire : vers la justice linguistique (161)

(Brochure décrivant les étapes à suivre pour porter une cause

devant la Cour fédérale pour faire respecter ses droits

linguistiques)

L'utilisation équitable du français et de l'anglais devant les

tribunaux au Canada (315)

(Étude menée par la Direction des services juridiques avec la

collaboration de Me Richard Gorcham)

Les droits linguistiques et le Programme de contestation

judiciaire — Réalisations du Programme et incidence de son

abolition (17)

(Rapport préparé par Richard Gorcham)

Les principes du libre choix et de la territorialité dans

l'application des droits linguistiques (25)

(Rapport préparé par Richard Gorcham)

* Les langues officielles — Les faits (2 386)

(Brochure rédigée sous forme de questions et de réponses)

Le Commissaire vous écoute ! (16 851)

(Dépliant sur la mission du Commissaire aux langues

officielles)

Le Commissaire à votre service (1 686)

(Brochure sur le mandat et les services du Commissariat aux

langues officielles)

* Infocanon

Volume 3, N^o 1 - Juin 1996 (5 404)

Volume 3, N^o 2 - Novembre 1996 (4 964)

Volume 3, N^o 3 - Février 1997 (5 555)

Listes des articles parus dans la revue *Langue et Société*

(53)

Nos deux langues officielles au fil des ans

(Survoli historique - 1867-1994) (790)

Historique du Commissariat aux langues officielles — 1970-1991 (son rôle et son évolution de sa création à 1991) (103)

Les droits scolaires des minorités de langue officielle au

Canada : De l'instruction à la gestion (43)

(Étude de Mme Angéline Martel)

Nos produits d'information

(Liste de produits) (8 439)

IMPRIMÉ POUR LES JEUNES

Des aventures dans le temps (15 176)

(Cahier d'histoires et d'activités pour les jeunes de dix et

onze ans)

IMPRIMÉ POUR LES

ENSEIGNANTS

Parlons-en (6 244)

(Trousses de l'enseignement sur les langues officielles pour les

jeunes du secondaire)

IMPRIMÉ POUR LES

FONCTIONNAIRES

Le français et l'anglais au travail - Ce que les employés

fédéraux doivent savoir (15 202)

(Brochure)

AFFICHES

Nos amis à plumes (7 385)

(Les noms des oiseaux en français et en anglais)

Les hiboux hurlent (9 382)

(Le langage animal est prêté à une leçon de français et

d'anglais)

Perspective (3 222)

(La terre vue de la lune)

Tradition (1 739)

Ethel Seath: The White Barn, Eastern Townships

Marc-Aurèle de Foy Suzor Côté: Retour des champs

Vision (1 780)

A.J. Casson: *Eglise anglicane à Magenta*

Lauren S. Harris: Maligne Lake, Jasper Park

Perspective (1 617)

Alex Colville: *To Prince Edward Island*

Clarence Gagnon: *De l'église à la maison*

TABLE ANALYTIQUE
Loi sur les langues officielles

Partie VIII (art.46 à 48)	ATTRIBUTIONS ET OBLIGATIONS DU CONSEIL DU TRÉSOR EN MATIÈRE DE LANGUES OFFICIELLES
Partie IX (art.49 à 75)	COMMISSAIRE AUX LANGUES OFFICIELLES
Commissariat	Mandat du commissaire
Plaintes et enquêtes	Rapports au parlement
Délégation	Dispositions générales
Partie X (art.76 à 81)	RECOURS JUDICIAIRE
Partie XI (art.82 à 93)	DISPOSITIONS GÉNÉRALES
Partie XII (art.94 à 99)	MODIFICATIONS CONNEXES
Partie XIII (art.100 à 103)	MODIFICATIONS CORRELATIVES
Partie XIV (art.104 à 110)	DISPOSITIONS TRANSITOIRES
Dispositions transitoires	
TITRE ABRÉGÉ	OBJET
DÉFINITIONS	
Partie I (art.4)	DÉBATS ET TRAVAUX PARLEMENTAIRES
Partie II (art.5 à 13)	ACTES LÉGISLATIFS ET AUTRES
Partie III (art.14 à 20)	ADMINISTRATION DE LA JUSTICE
Partie IV (art.21 à 33)	COMMUNICATIONS AVEC LE PUBLIC ET PRESTATION DES SERVICES
Communications et services	Services fournis par des tiers
Pouvoir réglementaire en matière de santé ou de sécurité publiques	Dispositions générales
Règlements	Partie V (art.34 à 38)
Partie VI (art.39 à 40)	PARTICIPATION DES CANADIENS D'EXPRESSION FRANÇAISE ET D'EXPRESSION ANGLAISE
Partie VII (art.41 à 45)	PROMOTION DU FRANÇAIS ET DE L'ANGLAIS

REPRÉSENTANTS DU COMMISSAIRE EN RÉGIONS		
ATLANTIQUE	Place Héritage 3 ^e étage, Pièce 303 95, rue Foundry Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 5H7	Jeanne Renault Tél : (506) 851-6990 Téléc. : (506) 851-7046 Courriel : jeanne.renault@ocol-clo.gc.ca
QUÉBEC	800, Place Victoria 42 ^e étage, Pièce 4204 C.P. 373 Montréal (Québec) H4Z 1J2	Eva Ludvig Tél : (514) 283-1848 Téléc. : (514) 283-6677 Courriel : eva.ludvig@ocol-clo.gc.ca
ONTARIO	1, rue Dundas ouest Bureau 2410, C.P. 24 Toronto (Ontario) M5G 1Z3	Karsten Kaemling Tél : (416) 973-1904 Téléc. : (416) 973-1906 Courriel : karsten.kaemlin@ocol-clo.gc.ca
MANITOBA & SASKATCHEWAN	Immeuble Centre-Ville 131, boulevard Provencher 2 ^e étage, Pièce 200 Winnipeg (Manitoba) R2H 0G2	Gérard Gagnon Tél : (204) 983-2111 Téléc. : (204) 983-7801 Courriel : gerard.gagnon@ocol-clo.gc.ca
ALBERTA, COLOMBIE BRITANNIQUE T.N.-O. & YUKON	10055, 106 ^e rue Pièce 620 Edmonton (Alberta) T5J 2Y2	Dani Lortieau Tél : (403) 495-4095 Téléc. : (403) 495-4094 Courriel : dani.lortieau@ocol-clo.gc.ca

C. Tableaux financiers récapitulatifs

Tableau 11

Sommaire des crédits approuvés

Autorisations pour 1996-1997 - Partie II du Budget des dépenses Besoins financiers par autorisation

Crédit (milliers de dollars)		Budget des dépenses principal		Réel
		1996-1997		1996-1997
Commissaire aux langues officielles				
Crédit 25	9 481			
Crédit 25a	507			
Total Crédit 25	9 988			9 588
Législatif 1 Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 067			1 067
Total pour le Commissariat		11 055		10 625

Partie IV : Renseignements supplémentaires

A. Liste des rapports exigés par la loi et des rapports ministériels

Lois appliquées

Le Commissaire assume l'entière responsabilité de l'application de loi suivante devant le Parlement :

Loi sur les langues officielles L.R.C., 1985, ch. 31 (4e supp.)

Rapport annuel 1996

B. Personnes-ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires

ADMINISTRATION CENTRALE	ACTIVITÉS	
Commissariat aux langues officielles 344, rue Slater Ottawa (Ontario) K1A 0T8	ENQUÊTES	Michel Robichaud, Directeur général Tél : (613) 995-9070 Téléc : (613) 943-0451 Courriel : michel.robichaud@ocol-clo.gc.ca
Renseignements généraux (613) 996-6368 TDD (613) 992-8111 Plaintes (613) 992-LANG	POLITIQUES	Gérard Finn, Directeur général Tél : (613) 995-1065 Téléc : (613) 993-5082 Courriel : gerard.finn@ocol-clo.gc.ca
Réseau Internet (www) http://ocol-clo.gc.ca	SECRÉTARIAT EXÉCUTIF ET OPÉRATIONS RÉGIONALES	Monique Matza, Directrice exécutive Tél : (613) 996-6518 Téléc : (613) 943-2255 Courriel : monique.matza@ocol-clo.gc.ca
Courrier électronique ocolo@synapse.net	SERVICES GÉNÉRAUX	Marie Bergeron, Directrice Tél : (613) 947-5598 Téléc : (613) 947-4751 Courriel : marie.bergeron@ocol-clo.gc.ca
	SERVICES JURIDIQUES	Richard Tardif, Directeur Tél : (613) 995-9069 Téléc : (613) 996-9671 Courriel : richard.tardif@ocol-clo.gc.ca

Principaux examens
Résultats d'évaluation de programmes
Examen du traitement des plaintes - Dans le cadre de son programme de la qualité, la Direction générale des enquêtes a cherché à déterminer dans quelle mesure, notamment à l'aide de groupes témoins, d'un sondage et d'un examen des dossiers, le traitement des plaintes par le Commissariat respecte les normes établies et identifie les correctifs nécessaires.
Résultats des vérifications internes
Elles ont démontré un haut degré de satisfaction de la clientèle en ce qui regarde la qualité de nos services en matière de résultats obtenus, la façon dont nous offrons les services et le respect des normes propres aux procédures d'enquêtes.

C. Principaux examens

En participant aux nombreuses réunions et assemblée annuelle des associations, les représentants sont ainsi demeurés bien au fait des préoccupations des groupes qu'ils pouvaient par la suite communiquer à l'administration centrale.

Le personnel des bureaux régionaux a organisé des réunions régionales de cadres fédéraux responsables de l'application de la *LLLO* et animé des forums d'échange au cours desquels les participants ont cerné des problèmes et proposé des solutions. Cette meilleure compréhension de la *Loi* et du rôle du Commissaire aux langues officielles en tant qu'ombudsman linguistique a aidé à détruire certains mythes, à apporter un meilleur appui aux communautés et à encourager une compréhension et un respect mutuels entre les diverses communautés du Canada. Les bureaux régionaux ont suivi de près, en participant aux réunions coordonnées par Patrimoine canadien, les initiatives prises par les institutions fédérales dans la mise en oeuvre de la Partie VII (Promotion de l'anglais et du français) de la *LLLO*.

Le volet régional du Secrétariat exécutif et des Opérations régionales a contribué activement à l'avancement des dossiers susmentionnés. De plus, une politique de régionalisation des plaintes, introduite il y a quelques années, a grandement modifié le travail du personnel des bureaux régionaux qui s'est vu accorder la responsabilité de 739 enquêtes de plaintes recevables au cours de l'année (54 p. 100 de toutes les plaintes recevables déposées au Commissariat). La politique de régionalisation a comme principe fondamental d'assigner l'autorité d'instruire une plainte au bureau le plus apte à la régler de façon appropriée afin de donner la meilleure qualité de service possible au client. Le personnel, en étroite collaboration avec les employés de la DGE, a assuré le suivi aux recommandations formulées par le Commissaire par suite d'enquêtes ou d'études spéciales (228 en 1995 et 195 en 1996). Il a également répondu à au-delà de 1 100 requêtes d'information du public.

permanent sur les langues officielles qui l'ont invité à comparaître à cinq reprises durant l'année.

- le rétablissement du programme de contestation judiciaire. L'étude commanditée par le CLO a contribué au rétablissement de cet important programme.
- En étroite collaboration avec les autres directions, le secteur a coordonné la préparation de mémoires devant un nombre important de comités dont
- le Comité consultatif sur l'autoroute de l'information
- le Comité permanent de modifications de lois relatives au livre blanc au Nouveau-Brunswick
- le Comité permanent sur le développement social de l'Ontario étudiant la Loi 104

pour un moins grand nombre de conseils scolaires afin d'explicitier les pouvoirs que ces conseils doivent avoir afin de répondre aux exigences de l'article 23 de la *Charte canadienne des droits et libertés*.

Par l'entremise de conférences de presse, de communiqués de presse et d'avis aux médias, la Direction a permis au Commissaire d'informer les journaux et leurs lecteurs des réalisations du Commissariat en ce qui a trait aux résultats découlant d'enquêtes spéciales, des activités décrites dans son Rapport annuel et de ses interventions dans de nombreux dossiers d'importance. De plus, le Commissaire a favorisé une stratégie permanente de rapprochement entre les communautés linguistiques du pays. Cette dernière a favorisé le dialogue entre les deux communautés linguistiques et aidé à faire davantage connaître et comprendre la dualité linguistique au Canada.

Pour ce faire, le Commissaire a privilégié des allocutions auprès des clubs sociaux (Rotary et Kiwanis), des chambres de commerce, des gestionnaires et employés fédéraux et auprès du public en général. Le Commissaire a également réussi à sensibiliser le public par le truchement de différentes tribunes téléphoniques à la radio, en discutant avec les membres des comités de rédaction des divers journaux et en accordant des entrevues (une cinquantaine en 1996).

Sur la scène internationale, le Commissaire a répondu à l'invitation de l'Ambassadeur de la France de s'adresser aux membres de ce réseau afin de leur expliquer son rôle à titre de Commissaire et la portée de la LLO.

Plusieurs rencontres ont également eu lieu avec des ministres et des sous-ministres fédéraux afin d'apporter un meilleur appui aux communautés de langue officielle vivant en situation minoritaire ou pour faire débloquent des dossiers d'importance. Les préoccupations des communautés ont continuellement été transmises au Commissaire durant les rencontres qu'il a organisées avec elles lors de ses déplacements. Cet état de fait habilitait le Commissaire lors d'interventions qu'il a initiées lui-même auprès de diverses instances gouvernementales, notamment dans le domaine de la gestion scolaire. Ces renseignements lui ont aussi permis de mieux renseigner les membres du Comité mixte

l'excellence afin d'être en mesure d'offrir un meilleur service linguistique au sein de la fonction publique fédérale. Par cette initiative, le Commissaire a poursuivi sa mission d'assurer la reconnaissance du statut de chacune des langues officielles, de faire respecter l'esprit de la *Loi sur les langues officielles*, en l'occurrence auprès des fonctionnaires fédéraux.

- Préparation des certificats dans le cadre du PROGRAMME DES MENTIONS D'HONNEUR. Le Commissaire a decerné six mentions d'honneur au personnel de bureaux fédéraux qui se sont distingués par la qualité des services qu'ils ont accordée en français et en anglais. Cette année, le Commissaire a voulu mettre en relief le bon travail de certaines institutions par rapport au développement des communautés de langue officielle vivant en situation minoritaire et à la promotion des langues officielles dans la société canadienne (Partie VII de la *Loi*). En reconnaissant les réalisations de certains organismes à cet égard, le Commissaire a démontré toute l'importance qu'il accorde à cet aspect de la *Loi*. Cette initiative a permis de reconnaître, entre autres, l'engagement de la gestion à offrir en tout temps des services de qualité soutenus dans les deux langues officielles et à satisfaire aux besoins des communautés de langue officielle minoritaire.

6. SECRÉTARIAT EXÉCUTIF ET OPÉRATIONS RÉGIONALES

Sous-objetif (1) Représenter le Commissaire aux échelons régional et local, promouvoir les dispositions de la Loi sur les langues officielles et favoriser la survie et l'épanouissement des communautés linguistiques de langue française et de la langue anglaise.

(1) À l'époque de l'élaboration du CPO, cette direction n'était pas responsable du volet Secrétariat exécutif, lequel a été ajouté quelques années plus tard. Ceci explique l'absence de sous-objetif pour ce volet.

Voici les réalisations du Secrétariat exécutif et des Opérations régionales en regard du sous-objetif.

Des nombreux dossiers que le CLO a traités au cours de l'année, mentionnons ses interventions ciblées dans les dossiers suivants :

- les débats entourant la fermeture de l'hôpital Montfort à Ottawa : interventions auprès du Premier ministre provincial et de son ministre de la santé pour leur expliquer tant le rôle de cet établissement en matière de formation des professionnels de la santé que son importance pour les membres de la communauté minoritaire de langue française en Ontario;

- l'abolition du Centre d'innovation en technologies de l'information (CITI) : le nouveau laboratoire de recherches appliquées en linguistique informatique à l'Université de Montréal qui le remplace, en partie grâce aux efforts du Commissaire, vient d'être inauguré;

du Commissariat et du Commissariat et de faire des demandes de renseignements. Entre le 16 décembre 1996 (date du lancement du site) et le 31 mars 1997, le site a reçu un total de 28 856 visites, réparties comme suit :

Décembre 1996	3 321
Février 1997	8 359
Mars 1997	7 912.

Par ailleurs, le Commissariat a participé aux réunions du Comité consultatif du Secrétaire du Conseil du Trésor sur Internet afin de fournir son expertise en vue de l'établissement des règles lors de la mise en place de sites « web » (sur la toile) au gouvernement fédéral.

- Analyse et distribution des COUPURES DE PRESSE quotidiennes afin que le Commissaire et les employés du Commissariat soient informés de la situation linguistique telle qu'elle est rapportée par les médias. Les coupures de presse font un survol des événements quotidiens qui touchent les langues officielles au niveau national. Le Commissaire a donc été en mesure d'intervenir afin de corriger toute information erronée et de répondre aux lettres d'opinion. À titre d'exemple, le Commissaire a signé quelque 20 lettres à l'éditeur en réponse à des lettres parues dans différents quotidiens du pays sur des sujets comme :

- les panneaux unilingues anglais aux postes frontières
- le libellé de l'hymne national
- l'hôpital Jeffrey Hale's (Québec) et l'hôpital Montfort (Ottawa)
- le service unilingue anglais de certains concessionnaires du Parc de la Gatineau (Région de la capitale nationale)
- le pourcentage des employés francophones dans la fonction publique fédérale.
- Elaboration et publication d'un SIGNET annonçant l'adresse du site « web » du Commissariat aux langues officielles. Ce signet a permis de faire connaître au public canadien l'existence du site internet du Commissariat.
- Reproduction et distribution des produits d'information conçus pour les divers publics (voir la liste à l'annexe B qui contient également le nombre d'exemplaires qui ont été distribués au cours du dernier exercice financier).

ACTIVITÉS POUR LES FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX

- Partenariat avec FORMATION LINGUISTIQUE CANADA afin de reconnaître les efforts déployés par les fonctionnaires fédéraux pour obtenir le niveau « B » ou « C » en langue seconde. En 1996-1997, le Commissaire a préparé 239 lettres de félicitations personnalisées pour les fonctionnaires diplômés de niveau « B » et préparé 165 certificats pour les fonctionnaires diplômés de niveau « C ». Les lettres et certificats ont été transmis à Formation linguistique Canada qui a vu à les remettre aux étudiants. Cette activité a permis d'encourager les fonctionnaires à atteindre

- Publication du BULLETIN *INFORMATION*. En 1996-1997, le Commissariat a publié trois numéros qui ont été distribués à environ 5 500 lecteurs (par numéro). Cet outil de communication a permis de faire connaître les activités et les interventions du Commissariat.
- Publication d'INFOCAPSULES *Savez-vous que.../Do you know....* Il s'agit de prêts-à-phoier en unilingues comportant de courts textes (en français ou en anglais) présentés dans un style convivial ou humoristique et accompagnés d'illustrations. Ces infocapsules ont été distribuées par Actualités Canada/News Canada à tous les quotidiens et hebdomadaires du Canada. Cette activité a permis de fournir de l'information factuelle sur les langues officielles au Canada et d'expliquer certains aspects de la Loi sur les langues officielles et de contrer de la désinformation qui a cours dans les médias et l'opinion publique.
- Elaboration et mise en place du site INTERNET du Commissariat afin de permettre au public et aux fonctionnaires d'accéder rapidement aux renseignements sur le COLLO, de connaître les produits d'information disponibles, de se renseigner sur les activités
- Partenariat avec l'ASSOCIATION CANADIENNE D'ÉDUCATION DE LANGUE FRANÇAISE (ACELF) afin d'organiser un concours de rédaction dans le cadre de la Semaine nationale de la francophonie. Le concours s'adressait aux étudiants en français des niveaux primaire et secondaire, et les gagnants ont chacun reçu un chèque du Commissariat. Les prix ont été remis par le Commissariat lors d'une cérémonie marquant la Journée de la francophonie. Cette initiative a permis d'offrir une certaine visibilité au Commissariat auprès des jeunes et des enseignants de langue française et de faire connaître l'engagement du Commissariat envers la francophonie. Par ailleurs, le concours de rédaction a permis de sensibiliser les jeunes au fait français et par conséquent d'accroître leur sentiment de fierté envers la langue française.
- Publication du RAPPORT ANNUEL du Commissariat aux langues officielles. Le Commissariat a une obligation statutaire de publier une fois l'an un rapport de ses activités. Le *Rapport annuel 1996* est un portrait linguistique de l'année. On y a fait état des progrès et des difficultés des communautés de langue officielle. Le rapport a permis de porter à l'attention du gouvernement les problèmes linguistiques les plus importants au sein de l'appareil fédéral et de sensibiliser les esprits pour que le gouvernement et la population unissent leurs efforts et collaborent dans le respect à l'édification d'un pays meilleur.
- Publication du BULLETIN *INFORMATION*. En 1996-1997, le Commissariat a publié trois numéros qui ont été distribués à environ 5 500 lecteurs (par numéro). Cet outil de communication a permis de faire connaître les activités et les interventions du Commissariat.
- Publication d'INFOCAPSULES *Savez-vous que.../Do you know....* Il s'agit de prêts-à-phoier en unilingues comportant de courts textes (en français ou en anglais) présentés dans un style convivial ou humoristique et accompagnés d'illustrations. Ces infocapsules ont été distribuées par Actualités Canada/News Canada à tous les quotidiens et hebdomadaires du Canada. Cette activité a permis de fournir de l'information factuelle sur les langues officielles au Canada et d'expliquer certains aspects de la Loi sur les langues officielles et de contrer de la désinformation qui a cours dans les médias et l'opinion publique.
- Elaboration et mise en place du site INTERNET du Commissariat afin de permettre au public et aux fonctionnaires d'accéder rapidement aux renseignements sur le COLLO, de connaître les produits d'information disponibles, de se renseigner sur les activités
- Partenariat avec l'ASSOCIATION CANADIENNE D'ÉDUCATION DE LANGUE FRANÇAISE (ACELF) afin d'organiser un concours de rédaction dans le cadre de la Semaine nationale de la francophonie. Le concours s'adressait aux étudiants en français des niveaux primaire et secondaire, et les gagnants ont chacun reçu un chèque du Commissariat. Les prix ont été remis par le Commissariat lors d'une cérémonie marquant la Journée de la francophonie. Cette initiative a permis d'offrir une certaine visibilité au Commissariat auprès des jeunes et des enseignants de langue française et de faire connaître l'engagement du Commissariat envers la francophonie. Par ailleurs, le concours de rédaction a permis de sensibiliser les jeunes au fait français et par conséquent d'accroître leur sentiment de fierté envers la langue française.
- Publication du RAPPORT ANNUEL du Commissariat aux langues officielles. Le Commissariat a une obligation statutaire de publier une fois l'an un rapport de ses activités. Le *Rapport annuel 1996* est un portrait linguistique de l'année. On y a fait état des progrès et des difficultés des communautés de langue officielle. Le rapport a permis de porter à l'attention du gouvernement les problèmes linguistiques les plus importants au sein de l'appareil fédéral et de sensibiliser les esprits pour que le gouvernement et la population unissent leurs efforts et collaborent dans le respect à l'édification d'un pays meilleur.
- Publication du BULLETIN *INFORMATION*. En 1996-1997, le Commissariat a publié trois numéros qui ont été distribués à environ 5 500 lecteurs (par numéro). Cet outil de communication a permis de faire connaître les activités et les interventions du Commissariat.
- Publication d'INFOCAPSULES *Savez-vous que.../Do you know....* Il s'agit de prêts-à-phoier en unilingues comportant de courts textes (en français ou en anglais) présentés dans un style convivial ou humoristique et accompagnés d'illustrations. Ces infocapsules ont été distribuées par Actualités Canada/News Canada à tous les quotidiens et hebdomadaires du Canada. Cette activité a permis de fournir de l'information factuelle sur les langues officielles au Canada et d'expliquer certains aspects de la Loi sur les langues officielles et de contrer de la désinformation qui a cours dans les médias et l'opinion publique.
- Elaboration et mise en place du site INTERNET du Commissariat afin de permettre au public et aux fonctionnaires d'accéder rapidement aux renseignements sur le COLLO, de connaître les produits d'information disponibles, de se renseigner sur les activités

Commissaire, en tant qu'ami de la cour, de présenter son point de vue et de faire état de son expertise nationale dans le domaine de l'interprétation et la mise en oeuvre de l'article 23 de la *Charte*.

Les Services juridiques du Commissariat aux langues officielles ont également mené des études, préparé de nombreux avis juridiques en plus de donner des séances de formation aux enquêteurs du Commissariat afin d'assurer le respect de l'esprit et de la lettre de la *LLO*.

Dans un document de travail, le ministère fédéral de la Justice a réagi positivement aux 13 recommandations de l'étude de novembre 1995 du Commissaire sur l'*Utilisation équitable du français et de l'anglais devant les tribunaux au Canada*.

Les Services juridiques ont également préparé et publié *Les Droits linguistiques*, à titre de supplément au Rapport annuel du Commissaire. Cette publication a permis de mieux informer les membres du public des décisions et des études du Commissaire sur les droits linguistiques.

5. COMMUNICATIONS

Sous-objectif

Accroître la reconnaissance par le public de l'égalité de statut du français et de l'anglais dans la société canadienne et encourager l'exercice des droits et le respect des obligations prévus par la *Loi sur les langues officielles* au moyen de l'élaboration, de la production et de la diffusion de programmes, d'activités et de produits de communications.

Voici les réalisations de la Direction des communications en regard du sous-objectif :

INFORMATION

- Partenariat avec le CONSEIL DU TRÉSOR à la publication d'encarts dans les journaux. Cette activité a permis de renseigner les communautés de langue officielle vivant en situation minoritaire sur l'emplacement des points de service fédéraux bilingues à leur disposition.

- Partenariat avec L'ALLIANCE DES RADIOS COMMUNAUTAIRES DU CANADA (ARC) à l'élaboration et à la diffusion de scénarios suivis d'un jeu radiophonique sur les ondes de six radios communautaires⁽²⁾. Le jeu radiophonique a eu lieu entre le 20 janvier et le 20 février 1997. Cette activité a permis de rejoindre les membres des communautés de langue française vivant en situation minoritaire et de les renseigner sur leurs droits linguistiques, sur le rôle du Commissaire, sur les services du Commissariat et plus particulièrement sur l'emplacement des bureaux régionaux et les services qu'ils offrent. Les employés des bureaux régionaux ont répondu à plus de 1 200 appels du

(2) (Radio Beauséjour (N.-B.), Radio-Clare (N.-É.), Radio de l'Épinière Noire INC (Hearst (Ont.), Radio Cornwall-Alexandria (Ont.), Radio communautaire du Manitoba (Man.), Radio Rivière-la-Paix (Alb.)

En 1996-1997, le Commissaire a également obtenu le statut d'intervenant en tant que partie au litige dans trois (3) autres recours formés par des plaignants en vertu de la partie X de la LLO, soit les affaires *Gagnon c. La Reine (GRC)*, T-537-96; *LeBlanc c. La Reine (Défense nationale et des Anciens combattants)*, T-2367-96; *Rogers c. Procureur général du Canada (Service correctionnel)*, T-195-97. Le Commissaire a également obtenu la permission d'intervenir dans une quatrième instance, *Devina c. Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR)*, T-2062-96, relative à une demande en révision judiciaire (*mandamus*) formée en vertu de la *Loi sur la Cour fédérale* et par laquelle le requérant visait à obtenir l'établissement de versions bilingues de toutes les décisions rendues par la CISR depuis 1988. Dans ces interventions, en tant qu'amis de la cour, le Commissaire a présenté ses opinions sur l'interprétation de la LLO. Les décisions qui seront rendues dans ces affaires permettront de mieux circonscrire l'interprétation des dispositions de la LLO.

La Cour fédérale (Section de première instance) a d'ailleurs rendu jugement, en octobre 1996, dans le cadre d'une affaire formée en 1994 dans laquelle le Commissaire avait obtenu le statut d'intervenant. Dans *Lavigne c. Développement des ressources humaines (MDRH)*, T-1977-94, la Cour a, tout comme le Commissaire, conclu que le Ministère n'avait pas respecté les droits en matière de langue de travail du plaignant. La Cour a ordonné au MDRH de payer au requérant la somme de 3 000 \$ en plus de ses frais de cour et de lui fournir une lettre d'excuses qui serait également affichée au sein du Ministère. Étant en désaccord avec le quantum des dommages-intérêts qui lui a été accordé, le requérant a interjeté appel de la décision. Par le biais de cette intervention, le Commissaire a pu contribuer à clarifier la portée des droits en matière de langue de travail et l'étendue du pouvoir de réparation prévue au paragraphe 77 (4) de la LLO.

Le Commissaire a également présenté une demande de *Renvoi*, T-541-97, suivant les dispositions de la *Loi sur la Cour fédérale*, afin que la Cour fédérale puisse se prononcer sur la portée des obligations linguistiques d'Air Canada et de ses transporteurs régionaux et ainsi résoudre quelques 63 nouveaux dossiers de plaintes. Les procédures sont toujours au stade préliminaire. Air Canada a interjeté appel de la décision rendue le 9 juillet 1997 par l'honorable juge Tremblay-Lamer rejetant la requête pour rejet d'Air Canada.

Le Commissaire a également obtenu la permission d'intervenir dans deux (2) recours touchant à l'article 23 de la *Charte canadienne des droits et libertés*. Dans l'affaire de *L'Association des parents francophones de la Colombie-Britannique et al.*, la Cour suprême de la Colombie Britannique, dans son importante décision d'août 1996, a statué en faveur des demandeurs. Le second recours, soit l'affaire *Séguin, et al. c. Sa Majesté la Reine du chef de l'Ontario*, est toujours en instance. Ces interventions ont permis au

La DGE a analysé les plans d'action présentés par les 27 institutions fédérales visées par la décision du Cabinet de 1994 en regard de la partie VII de la Loi. Il a présenté un rapport au Comité mixte permanent des langues officielles. Le Comité mixte a retenu l'approche du Commissaire et a recommandé au gouvernement de créer un centre de responsabilité chargé de l'application de la partie VII au sein du Bureau du Conseil privé. Sans retenir précisément cette recommandation, le gouvernement, dans sa réponse en novembre 1996, indiquait que le Secrétaire du Conseil du Trésor serait partie prenante à un nouveau processus visant à instaurer une responsabilisation plus rigoureuse à l'égard de la mise en oeuvre de la partie VII.

La DGE, en collaboration avec les Opérations régionales, a poursuivi son programme d'amélioration continue de ses méthodes de travail et a tenu compte des résultats des revues périodiques de dossiers de plainte et de sondages auprès de la clientèle. Les objectifs visés étaient de diminuer le temps de traitement des plaintes, d'obtenir des correctifs véritables et permanents aux manquements à la LLO et, par le biais de relations plus suivies avec les plaignants, d'augmenter leur niveau de satisfaction vis-à-vis nos services. Les sondages systématiques effectués auprès de nos plaignants dans les diverses régions du pays ont démontré que plus de 90 % de nos répondants se disaient satisfaits de nos services et des résultats obtenus. Ce programme d'amélioration s'est concrétisé par plus de 80 études de cas en 1996 et par la rédaction et la mise à jour continue de nouvelles directives et bulletins d'orientation sur divers aspects de la LLO.

RAYONNEMENT EXTERNE ET RELATIONS AVEC LES AUTRES ORGANISMES OEUVRANT DANS LE DOMAINE DE LA PROTECTION DES DROITS DU CITOYEN

La DGE a représenté le Commissaire auprès des associations canadiennes et internationales d'ombudsmans et de l'Association des ombudsmans et médiateurs de langue française afin de développer des projets conjoints de formation permettant de propager l'information pertinente en matière des droits linguistiques et l'image bilingue du Canada sur la scène internationale.

4. SERVICES JURIDIQUES

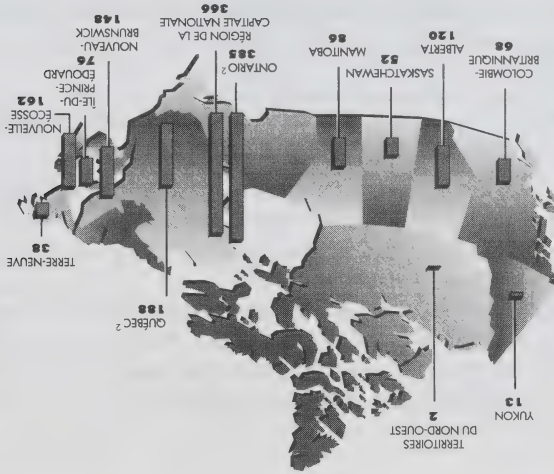
Au cours de 1996-1997, les Services juridiques ont assuré la représentation du Commissaire dans plusieurs instances judiciaires. À la demande de plaignants, le Commissaire a formé quatre (4) nouveaux recours judiciaires en vertu de la partie X de la Loi sur les langues officielles (LLO) : *Commissaire aux langues officielles c. Air Canada (service au sol à l'aéroport d'Halifax)*, T-1989 96; *Commissaire aux langues officielles c. Air Canada (service au sol à l'aéroport Lester B. Pearson)*, T-2043-96; *Commissaire aux langues officielles c. Air Canada (Air Ontario agit-elle pour le compte d'Air Canada?)*, T-2536-96; *Commissaire aux langues officielles c. La Reine (Défense*

(1) À l'époque de l'élaboration du CPO, cette direction n'existait pas. Elle a été créée en 1995 lorsque le poste du Sous-commissaire a été aboli. Les Services juridiques relevaient du Sous-commissaire. Ceci explique l'absence d'un sous-objetif pour ce volet.

- linguistiques en jeu, d'effectuer des recommandations pertinentes et de prodiguer des conseils aux différents intervenants. Voici très brièvement des résultats pour certains de ces dossiers.
- L'enquête sur les EDMT a permis au Commissaire de développer cinq principes directeurs devant guider le gouvernement fédéral dans tout exercice de délégation, de transfert de responsabilités, ou de retrait d'exercice de ses responsabilités au profit des gouvernements provinciaux. En fait, les clauses linguistiques de certaines EDMT signées vers la fin du processus de négociation sont plus explicites concernant les droits linguistiques des minorités de langue officielle.
 - Le principal résultat de l'enquête dans le dossier des fouilles de sécurité, en plus d'élucidier les rôles des intervenants, a été d'améliorer les procédures concernant la sécurité du public voyageur.
 - L'enquête sur le lien juridique entre Air Canada et ses transporteurs régionaux, issue de plus de 200 dossiers de plaintes, a débouché en un renvoi devant la Cour fédérale afin de préciser la nature des obligations linguistiques des transporteurs régionaux d'Air Canada en regard de la LLO.
 - Dans le cas du dossier Internet, le Commissaire, dans une démarche proactive, a proposé des solutions pratiques et réalistes favorisant l'utilisation équitable du français sur l'Internet par les institutions fédérales, permettant ainsi de refléter l'image bilingue du Canada sur l'autoroute de l'information.
 - Près de 50 dossiers de plaintes ont constitué la base de l'enquête sur le CRTC dont la principale réalisation a été de clarifier l'impact de la réglementation du CRTC sur les deux langues officielles et l'épanouissement des communautés minoritaires de langue officielle dans le cadre de la distribution des canaux.
 - L'étude sur l'emballage et l'étiquetage a permis de démystifier toute la question des coûts du bilinguisme en cette matière en démontrant que le coût de conformité aux lois et règlements à cet égard est d'un cinquième de cent (0,002 \$) sur chaque dollar de revenu généré par un produit.
 - La DGE, en collaboration avec les bureaux régionaux, a entrepris un suivi à l'étude de 1994 du Commissaire portant sur la disponibilité du service dans les deux langues officielles dans les bureaux désignés bilingues des institutions fédérales. En 1996, les services téléphoniques et en personne de 114 bureaux ont été vérifiés à Terre-Neuve, à l'Île-du-Prince-Édouard, au Manitoba et au Yukon. Des rapports distincts présentant l'état de la situation dans chaque province et le portrait particulier de chaque bureau ont été préparés. Ces rapports contenaient 276 recommandations sous forme d'ébauche. L'intention du Commissaire est d'obtenir des institutions fédérales la disponibilité d'un service de qualité comparable dans les deux langues officielles dans tous les bureaux désignés bilingues au pays.

permis de corriger de façon satisfaisante les situations constituant des infractions à la Loi, que ce soit en matière de service au public, de langue de travail pour les fonctionnaires fédéraux ou en regard de la partie VII de la Loi, sans recourir au processus de recommandations. La DGE, en collaboration avec les bureaux régionaux, a effectué près de 400 contrôles administratifs lui permettant de vérifier les correctifs mis en place par les institutions fédérales comme suite au règlement des plaintes. Ces contrôles, consistant souvent en une vérification sur place par des agents régionaux de la disponibilité du service dans les deux langues officielles, ont permis au Commissaire de confirmer aux plaignants que le problème à l'origine de la plainte avait été réglé.

Figure 1
Les plaintes (1 723), par province/territoire
ou lieu d'infraction, 1996¹



1 19 plaintes nous sont parvenues de l'étranger.
2 Données excluant la région de la capitale nationale.

Le Commissaire a présenté 195 recommandations dans un peu plus de 10 % des

dossiers d'enquête en 1996. Les suivis et les vérifications faits par la DGE et les agents en régions ont démontré que 95 % de nos recommandations antérieures ont été mises en oeuvre ou sont en voie de l'être.

La DGE a mené des enquêtes approfondies d'un nombre important de plaintes de nature complexe et des études spéciales sur des thèmes particuliers (ententes sur le développement du marché du travail (EDMT) avec les provinces, fouilles de sécurité dans les aéroports, lien juridique entre Air Canada et ses transporteurs régionaux, l'Internet, le CRIC, l'emballage et l'étiquetage, etc.). Lorsque nécessaire, la DGE n'a pas hésité à avoir recours à des experts-conseils, comme dans le cas de l'étude sur l'Internet ou de celle sur l'emballage et l'étiquetage. Chacune de ces enquêtes ou études a permis au Commissaire de développer une connaissance approfondie des questions

La DGE a déterminé la recevabilité, en vertu de la *LLO*, des 1723 plaintes déposées durant l'année civile 1996. 54 % des enquêtes ont été effectuées par les bureaux régionaux dans le cadre de notre politique de régionalisation des plaintes afin de rapprocher le Commissariat des plaignants et des institutions visées. Dans la très grande majorité des dossiers d'enquête, le travail de persuasion du Commissaire a

ENQUÊTES ET ÉTUDES SPÉCIALES

1996	1 303	201	219	1 723
1995	1 206	238	110	1 554
1994	1 188	203	151	1 542
1993	1 201	245	173	1 619
1992	1 382	227	109	1 718
Service au public				
Langue de travail				
Autre*				
Nombre total de plaintes				

* Ces plaintes portent sur la participation, sur les exigences linguistiques, sur l'administration de la justice, sur l'épanouissement des communautés minoritaires de langue officielle, sur les attributions et obligations du Conseil du Trésor et les débats et travaux parlementaires.

Tableau 10 : Évolution du nombre des plaintes

La DGE a traité près de 150 demandes de renseignements [la majorité (soit 1 100) ayant été reçue et traitée en région] sur des aspects particuliers de l'administration du Programme des langues officielles. Ce travail a permis d'informer les citoyens, les institutions fédérales et les parlementaires de leurs droits et leurs obligations linguistiques en vertu de la *LLO*. Il a aussi permis, dans certains cas, de sensibiliser les institutions fédérales à leurs obligations et de prévenir des situations qui constitueraient des infractions à la *LLO*. Les citoyens ont ainsi pu exercer leurs droits linguistiques en meilleure connaissance de cause et d'en exiger le respect.

DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS

1996	1 268	1 723	352	769	602
1995	1 671	1 554	283	729	552
1994	1 601	1 542	403	1 063	76
1993	1 539 ¹	1 619	377	1 237	5
1992	373	1 718	323	1 395	0
Demande de renseignements reçus					
Plaintes déposées					
Plaintes refusées ou non recevables					
Plaintes instruites et réglées					
Plaintes en cours d'enquêtes					

Tableau 9 : Nombre de plaintes et de demandes de renseignements

INFORMATIQUE

La Direction a amélioré la fiabilité des communications électroniques du Commissariat par l'acquisition et l'installation d'une infrastructure intégrée pour le courrier électronique. On a aussi procédé au remplacement et à la refécution de plusieurs serveurs. Les communications internes ont ainsi été passablement améliorées, particulièrement au niveau de la transmission des données avec les cinq bureaux régionaux du Commissariat. D'autres avantages en ont aussi découlé : réduction du temps d'accès à l'information, élimination du double emploi dans la saisie des données et des efforts correspondants et diminution de la paperasserie. Le gain de productivité, conjugué à l'amélioration de certaines applications intégrées et bureautiques, a été estimé à cinq pour cent par employé(e). La formation appropriée a été organisée pour l'ensemble du personnel.

Par ailleurs, le nombre de réseaux de l'administration centrale a été réduit de six à deux, entraînant une économie de matériel, de logiciels, d'entretien et de soutien nécessaires à ces réseaux. Finalement, un plan quinquennal a été établi pour le remplacement du parc informatique du CoLO pour donner aux employés les outils nécessaires au moment opportun, mais surtout pour assurer une gestion efficiente et planifiée des dépenses informatiques.

3. ENQUÊTES

Sous-objectif
Veiller au respect de l'esprit de la Loi sur les langues officielles en enquêtant sur les plaintes [et en effectuant des vérifications]⁽¹⁾

(1) Cette fonction a été abandonnée en 1995.

La majeure partie des fonctions d'ombudsman du Commissaire est accomplie par la Direction générale des enquêtes (DGE) de concert avec le Secrétaire exécutif et Opérations régionales (SEOR) (voir plus loin à la rubrique 6).

Voici les réalisations de la Direction générale des enquêtes en regard du sous-objectif.

La gestion du Commissariat a effectué, en juin 1996, un sondage visant à connaitre les impressions de ses employé(e)s    l'égard des pratiques de dotation au COLO. On a utilisé le questionnaire élaboré à l'intention de la Commission de la fonction publique et des ministères dans la foulée du rapport du **Groupe de travail de Fonction publique 2000 sur la dotation**. Le taux de participation au sondage a été élevé (56,2%). Les points saillants de l'exercice révèlent que la plupart des employé(e)s étaient satisfaits de leur travail et qu'ils recommanderaient leur organisation à d'autres fonctionnaires comme milieu de travail. Le COLO est un des deux seuls ministères, sur les 10 qui ont utilisé le sondage, à y avoir eu recours sur une base volontaire.

FINANCES

SYSTÈMES FINANCIERS

En novembre 1995, le Conseil du Trésor approuvait un *Aide-mémoire sur la stratégie d'information financière* (SIF) pour l'ensemble du gouvernement du Canada. Cette stratégie porte sur la mise en œuvre en l'an 2000 d'un modèle de comptabilité du secteur privé au gouvernement. En effet, la comptabilité sera entièrement décentralisée et les organismes gouvernementaux deviendront compl  tement imputables de la qualité et des délais de présentation de l'information de l'information nécessaire aux   tats financiers gouvernementaux. Le gouvernement compte modifier sa méthode comptable actuelle de comptabilité d'exercice modifiée à une comptabilité d'exercice. Pour respecter les nouvelles exigences, le COLO a procédé à la mise en place, en avril 1996, du **Système financier ministériel commun**, un des sept systèmes de gestion financière et matérielle approuvés dans le cadre de la SIF.

EXAMEN DE PROGRAMMES

Au 31 mars 1997, le Commissariat aux langues officielles a atteint l'objectif de réduction prévu dans l'Examen des programmes (phase I et II). Le tableau ci-dessous démontre le nombre d'équivalents temps plein (ETP)   limin  s, le montant salarial équivalent à ces réductions ainsi que le type de régime en vertu duquel les employés mis en disponibilité ont quitté la fonction publique.

Table 8

Réduction des effectifs

1995-1996	ETP	économies salariales	Total
PERA	11	890 656 \$	
DRE	8	228 492 \$	1 119 148 \$
1996-1997			
PERA	6	362 148 \$	
DRE	2	44 004 \$	406 152 \$
Total	27		1 525 300 \$

PERA : Programme d'incitation à la retraite anticipée
DRE : Directive sur le réaménagement des effectifs

notons que tous les programmes et services du Commissariat, tant au public qu'aux employés, ont toujours été disponibles et offerts dans la langue de leur choix.

Table 6

Participation anglophone/trancophone (au 31 mars 1997)

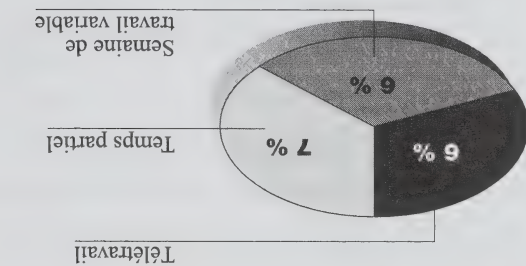
Groupe	Représentation dans la fonction publique	COLO	Groupe de la direction
Anglophones	71 %	29,8 %	28,9 %
Francophones	29 %	70,2 %	71,1 %

RÉGIMES DE TRAVAIL

À l'aube du nouveau millénaire, il est plus que jamais important que la fonction publique innove pour répondre aux besoins d'une main-d'œuvre qui évolue de manière profonde. Afin de favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, le COLO a élaboré un *Guide sur les régimes de travail* qui explique les différents régimes de travail à la disposition du personnel. Outre l'horaire flexible auquel a recours une bonne proportion d'employés, parmi les autres modes disponibles, voici les plus utilisés :

Table 7

Régimes de travail



FORMATION

Les dépenses de formation au COLO ont représenté environ 1 % du budget total de l'organisation. En 1996-1997, l'ensemble des effectifs a utilisé 475,5 journées de formation, ce qui a représenté environ 3,5 jours par employé. Le principal domaine de formation a été en informatique. En outre, deux employés de groupes désignés étaient en congé d'études.

Le tableau 6 démontre la prédominance des francophones au sein du CoLO au cours de l'année visée par le présent rapport. Il faut cependant noter que toutes les mesures de dotation de l'organisation, tant à l'interne qu'à l'externe, étaient toujours offertes aux deux groupes de langue officielle et basées sur le principe du mérite. En parallèle,

COMMUNAUTÉS DE LANGUE OFFICIELLE

Représentation des membres des groupes désignés (au 31 mars 1997)			
Groupe désigné	Disponibilité sur le marché du travail	Représentation dans la fonction publique	COLO
Autocritiques	2,6 %	2,3 %	3,7 %
Femmes	47,3 %	48,2 %	57,5 %
Minorités visibles	9,0 %	4,5 %	3,7 %
Personnes handicapées	4,8 %	3,1 %	5,2 %

Tableau 5

Pour ce qui est de la représentation des membres faisant partie des groupes désignés, le tableau ci-dessous démontre bien que le CoLO a dépassé le taux de représentativité tant au niveau de la disponibilité sur le marché du travail qu'à celui de la fonction publique dans tous les groupes, sauf celui des minorités visibles. Le plan triennal développé tient compte de la situation liée au groupe des minorités visibles.

La nouvelle Loi sur l'équité en matière d'emploi et son Règlement sont entrés en vigueur le 24 octobre 1996. Tous les fonctionnaires du CoLO ont été mis au courant de cette nouvelle loi et de l'importance qu'elle revêt pour la fonction publique fédérale. Par ailleurs, chaque fonctionnaire s'est vu remettre une copie individuelle de la politique sur l'équité en matière d'emploi du CoLO, agréée tant par la gestion que par l'exécutif syndical (section locale 70312). Cette politique a donné à l'organisation des moyens concrets devant lui permettre d'atteindre ses objectifs d'équité en emploi. En outre, la Division des ressources humaines a élaboré le nouveau Plan triennal d'équité en matière d'emploi qui sera transmis au Secrétariat du Conseil du Trésor.

ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

RESSOURCES HUMAINES

Voici les réalisations de la Direction des services généraux en regard du sous-objectif.

Sous-objectif
Assurer les services centraux, administratifs et de conseils nécessaires à l'exécution efficace du Programme.

2. SERVICES GÉNÉRAUX

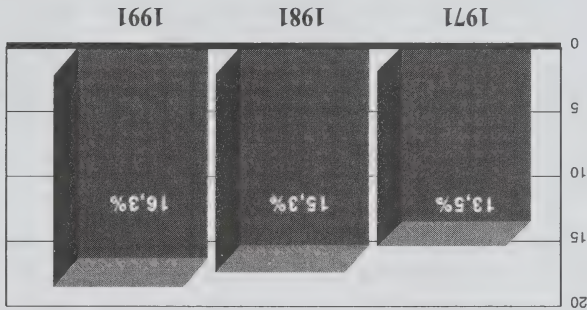


Tableau 4
Taux de bilinguisme au Canada

- A la suite de présentations sur la qualité linguistique devant l'*Association for Canadian Studies in the United States*, la Direction des politiques a répondu à de nombreuses demandes d'information de la part d'universitaires américains.
- La présentation du Commissaire devant le Comité consultatif canadien sur l'autoroute de l'information (ADI) a renforcé la présence du français sur l'ADI, et la politique du gouvernement canadien à cet égard.
- Les activités spéciales liées aux questions linguistiques ont mieux informé les associations communautaires, les communautés minoritaires de langue officielle, les parlementaires, les responsables fédéraux et provinciaux, ainsi que le public canadien, de leurs droits et de leurs responsabilités linguistiques.

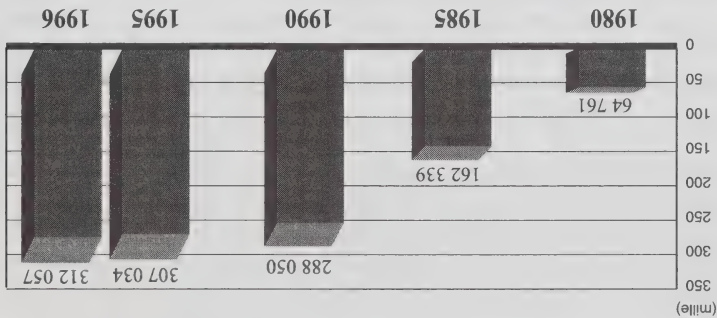


Tableau 3
Nombre total d'élèves en immersion française au Canada

B. Réalisations en matière de rendement

Rendement du Commissariat

Tel que mentionné en préface, le présent rapport fait état des résultats prévus qui sont énoncés dans le CPO. Notre examen se fonde également sur d'autres documents internes de planification, tels le *Plan d'action 1994-1996, Perspectives* (avril 1996) et les divers plans élaborés pour rencontrer les objectifs de décroissance de l'Examen des programmes I et II.

Le rapport de rendement du prochain exercice financier sera élaboré en tenant compte de la SPRR et du Résumé sur les attentes en matière de rendement, deux documents qui seront transmis au Conseil du Trésor en 1997. Le lecteur peut obtenir des renseignements supplémentaires sur les activités et réalisations du CoLO en consultant le *Rapport annuel* du Commissaire déposé au Parlement en avril 1996.

Rendement des secteurs d'activité

1. POLITIQUES

Sous-objectif

Fournir au Commissaire et à son personnel les avis dont ils ont besoin pour prendre des décisions en assurant [les services d'un secrétariat de direction], en effectuant des recherches, en élaborant des plans stratégiques, en réalisant des analyses globales et détaillées de politiques, de lois, de règlements et de décisions judiciaires et en organisant des activités spéciales liées aux questions linguistiques ou en participant à de telles activités.

(1) Cette fonction a été amalgamée aux Opérations régionales (voir rubrique 6, p. 26)

Voici les réalisations de la Direction des politiques en regard du sous-objectif.

- Les analyses réalisées par la Direction ont permis de noter une augmentation du nombre d'élèves inscrits en langue seconde, passant de 2 640 030 en 1990 à 2 774 218 en 1996 ainsi qu'une augmentation du nombre d'élèves inscrits dans les classes d'immersion française, qui sont passés de 288 050 en 1990 à 312 057 en 1996.
- Les interventions du Commissaire auprès du Premier ministre, de la ministre du Patrimoine canadien et des responsables des gouvernements provinciaux au plus haut niveau ont aidé les associations communautaires à diminuer l'impact des coupures budgétaires qui les affectaient.

Partie III : Réalisations du Commissariat

Le Commissariat a instruit 1 371 plaintes recevables durant l'année civile 1996. Il a mené six études spéciales - certaines se poursuivent en 1997 - sur des thèmes particuliers, notamment la dévolution de responsabilités fédérales aux provinces et le suivi à l'« Etude des bureaux fédéraux désignés pour répondre au public en français et en anglais » publiée en février 1995 et à celle de novembre 1995 (voir p. 22). Il a analysé 27 plans d'institutions fédérales relatifs à la mise en oeuvre de la Partie VII de la LLO et a remis copie de son rapport au Comité mixte permanent des langues officielles. Le Commissaire a participé à plusieurs recours en vertu de la Partie X de la LLO et dans quelque instances liées au droit à l'instruction dans la langue de la minorité et à la gestion scolaire. Le Commissariat a poursuivi son plan de réduction des effectifs et a amélioré ses systèmes informatiques.

A. Attentes en matière de rendement

La capacité du Commissariat de procéder à des études spéciales dans les années à venir dépendra de plus en plus du volume et de la complexité des plaintes reçues. Il lui faudra en outre prioriser de façon très rigoureuse les cas de recours.

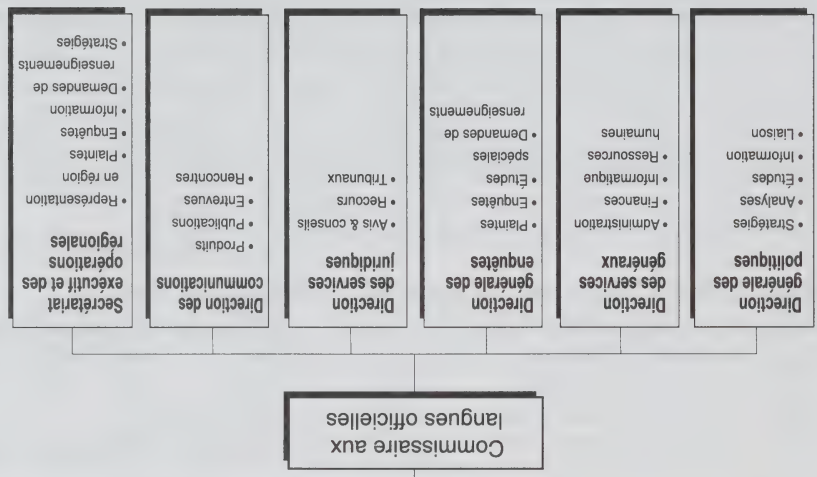
Tableau 1

Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles, 1996-1997, par secteur d'activité

millions de dollars)		ETP		Frais de fonctionnement		Dépenses en capital		Sous-total : Dépenses votées		Dépenses brutes		Dépenses netes	
		(1)											
Commissariat aux langues officielles		134	10 453	172	10 625	11 055	10 625	11 055	10 625	11 055	10 625	11 055	10 625
Total		134	10 693	362	11 055	11 055	10 625	11 055	10 625	11 055	10 625	11 055	10 625
Coût des services fournis par d'autres ministères		1 626											
		1 626											
Coût net du programme		12 681											
		12 251											

L'importance fondamentale de la dualité linguistique au Canada, et fournit des renseignements sur la Loi et son régime aux groupes communautaires, aux élus, aux associations représentatives, aux associations professionnelles, etc. De plus, les bureaux régionaux évaluent la mesure dans laquelle les institutions fédérales dans leur région respectives font la promotion de l'esprit et de la lettre de la Loi et s'acquittent de leurs obligations juridiques en matière de prestation de services au public dans les deux langues officielles là où la demande est importante, et ils instruisent des plaintes (54 p. 100 de toutes les plaintes recevables déposées au Commissariat sont instruites dans les régions). Ils répondent enfin aux demandes de renseignements du public, participent aux enquêtes, aux suivis et aux études spéciales, et renseignent les cadres de la fonction publique fédérale sur les obligations de leurs institutions.

Organisation et champs d'activités



4. Direction des services juridiques

Cette Direction a pour mission de fournir des avis juridiques sur toute question intéressant le Commissaire ou liée au bon fonctionnement du Commissariat. Elle veille à fournir des avis juridiques sur l'interprétation des dispositions de la *Charte canadienne des droits et libertés* en matière de langues officielles, des dispositions de la *Loi sur les langues officielles* ainsi que de celles du *Règlement sur les langues officielles* – Communications avec le public et prestation des services.

La Direction assure la représentation du Commissaire dans tous les recours judiciaires pertinents, dont ceux touchant à l'interprétation de la *LLQ*, et dans toutes les instances relatives au statut du français et de l'anglais auxquelles le Commissaire est partie, comme les recours fondés sur l'article 23 de la *Charte canadienne des droits et libertés*. La Direction veille également à assurer la formation des agents du Commissaire sur les questions juridiques et mène des études pour le Commissaire.

5. Direction des communications

La Direction des communications est chargée de fournir des conseils et des plans de communications au Commissaire et aux autres secteurs du Commissariat afin de bien situer le Commissaire et son bureau sur la scène linguistique canadienne et de communiquer de l'information utile aux divers publics cibles. Dans ce contexte, elle organise des événements spéciaux, publie et distribue des documents et autres outils d'information, participe à des expositions et aide à la préparation d'entrevues, de conférences de presse, d'allocutions et de communiqués. De plus, la Direction effectue des recherches en communication, évalue et distribue ses produits de communication et publie des revues de presse quotidienne.

6. Secrétariat exécutif et Opérations régionales

Cette Direction conseille le Commissaire sur des stratégies et politiques et s'assure de leur mise en oeuvre. Elle planifie et coordonne la couverture de l'ensemble du pays par le Commissaire et lui fournit des documents d'appui nécessaires. Elle organise les communications ou contacts appropriés avec le public en général, les membres du Sénat et de la Chambre des communes, les ministères et organismes fédéraux, les hauts ministres et ministres des provinces, les chefs de gouvernement et les hauts fonctionnaires du gouvernement. Elle prépare des plans d'intervention stratégique pour le CLO (rapports, études spéciales, dépôt du rapport annuel). Elle répond aussi aux demandes des médias.

Le Commissariat compte cinq bureaux régionaux, situés à Moncton, Montréal, Toronto, Winnipeg et Edmonton (voir le Répertoire en page 29). Chacun de ces bureaux est dirigé par un Représentant du Commissaire. Chaque équipe régionale surveille les tendances de sa région et fait rapport à ce sujet, mène une multitude d'activités d'information auprès des communautés majoritaires et minoritaires de langue officielle dans le but de faire mieux connaître au public la *LLQ*, le rôle du Commissaire et

En outre, afin de favoriser l'application de la LLO, la Direction s'occupe du programme des *mentions d'honneur* du Commissaire. Ainsi, des initiatives, réalisations ou résultats méritoires sont reconnus officiellement, ce qui a pour effet de sensibiliser le personnel des institutions fédérales aux objectifs de la LLO.

Elle coordonne les interventions auprès des autorités administratives responsables des institutions pour résoudre des difficultés d'application de la LLO et intervient devant la Cour fédérale dans le cas des recours judiciaires formés par des plaignants.

Elle assure également, au besoin, la préparation d'un rapport spécial au gouverneur en conseil ou au Parlement dans les cas majeurs où une situation contraire à la LLO se poursuit du fait que l'institution en cause n'a pas apporté de mesures correctives dans un délai raisonnable, et contribue à l'élaboration de politiques reflétant les conclusions des études linguistiques et le besoin d'une équité linguistique.

Les responsabilités de la Direction générale sont les suivantes : l'instruction des plaintes déposées contre des institutions fédérales; la formulation de recommandations appropriées et le suivi de l'application des correctifs nécessaires; la surveillance des activités linguistiques d'environ 150 institutions fédérales; la réalisation d'études spéciales portant sur les obstacles systémiques et les problèmes auxquels se heurtent l'acceptation et l'application de la LLO.

3. Direction générale des enquêtes

Cette Direction appuie la mise en oeuvre des activités et opérations du Commissariat en fournissant conseils, services et produits stratégiques associés dans les domaines suivants : gestion des ressources humaines, gestion financière, gestion de l'information, services administratifs (logement, marchés de service, sécurité, protection des renseignements personnels), tant à l'administration centrale qu'en régions. La Direction est de plus responsable de divers comités, dont le *Comité de gestion de l'information*, le *Comité paroral-syndical*, le *Comité des primes à l'initiative*, etc. Enfin, la Direction assure la liaison avec les organismes centraux pour ce qui est du respect des exigences administratives et réglementaires en matière de rapports et de compte-rendus, tant des organismes centraux que du Parlement.

2. Direction des services généraux

Cette Direction alimente le Commissaire en conseils et mène des études et analyses sur les aspects linguistiques de l'actualité politique et sociale. De plus, la Direction assure la liaison avec les organismes centraux, les comités parlementaires, les associations minoritaires nationales et les organismes du domaine de l'éducation. Enfin, la Direction rédige une part importante du *Rapport annuel*, fournit la matière nécessaire à la rédaction des discours et des déclarations du Commissaire, prépare des réponses à la correspondance reçue et gère la bibliothèque du Commissariat.

1. Direction générale des politiques

Secteur d'activités et de services et organisation

Les activités du CoLO sont régies par les priorités stratégiques suivantes:

1. Là où la *Loi sur les langues officielles* l'exige, que le public puisse obtenir un service de qualité dans la langue officielle de son choix.
2. Que l'engagement du gouvernement fédéral envers l'épanouissement des communautés de langues officielles vivant en situation minoritaire et la promotion de l'anglais et du français dans la société canadienne soit actualisé.

Priorités stratégiques

- Le Comité mixte permanent des langues officielles suit l'application de la Loi et des règlements et instructions qui en découlent, ainsi que la mise en œuvre des rapports du CLO, du président du Conseil du Trésor et de Patrimoine canadien.

Bien que toutes les institutions fédérales sont assujetties à la *Loi*, un certain nombre d'entre elles détiennent un rôle particulier à cet égard :

- **le bureau du Conseil privé** définit les grandes orientations de la politique linguistique fédérale;
- **le Conseil du Trésor** est chargé de l'élaboration et de la coordination des principes et des programmes gouvernementaux visant l'application de la *LLC* au sein des ministères et organismes du gouvernement du Canada et des organismes judiciaires, quasi-judiciaires et administratifs ainsi que des sociétés d'Etat et en surveillance, vérifie et évalue la mise en oeuvre et l'efficacité;
- **la Commission de la fonction publique** pourvoit à la formation linguistique des fonctionnaires, détermine le niveau de connaissance linguistique des candidats à des postes bilingues et les circonstances d'une dotation impérative ou non impérative des postes;
- **le Patrimoine canadien** coordonne la mise en oeuvre de la Partie VII de la *Loi* au sein de l'appareil fédéral; cette partie énonce l'engagement du gouvernement fédéral à favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et à appuyer leur développement, ainsi qu'à promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne;
- **le ministère de la Justice** fournit des conseils au gouvernement sur des questions de droit, de législation et de politiques juridiques en matière de langues officielles et formule la position du gouvernement dans les litiges portant sur les droits linguistiques. Par l'intermédiaire du PALO (Programme d'administration de la justice dans les deux langues officielles), il détient des responsabilités particulières dans l'administration de la justice dans les deux langues officielles pour ce qui est de la promotion et de l'amélioration de la disponibilité de la justice dans les deux langues officielles afin que les citoyens puissent exercer leurs droits dans la langue de leur choix;
- **le ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux** gère les activités du Bureau de la traduction pour ce qui est de la traduction et de l'interprétation;
- **la Cour fédérale** entend les recours judiciaires formés par les personnes ayant préalablement porté plainte auprès du Commissaire. Le recours spécifique, qui ne vise que certaines dispositions de la *Loi*, doit être formé dans les délais prescrits. Par ailleurs, le CLO peut exercer le recours, en son nom, si le plaignant y consent, ou comparaitre, si la Cour l'autorise, comme partie à l'instance. La Cour peut ordonner réparation convenable et juste selon les circonstances, et enfin

Partie II : Aperçu du Commissariat

Le Commissariat, qui dessert le public tant de son bureau d'Ottawa que de ses cinq (5) bureaux régionaux, seconde le Commissaire aux langues officielles (CLO) dans l'exécution de son mandat de protection des droits linguistiques des particuliers et des groupes au Canada et d'examen du rendement linguistique des institutions fédérales et autres organismes assujettis à la *Loi* (ci-après désignées institutions fédérales). À l'instar du Vérificateur général et du Directeur général des élections - qui, selon leur mandat, doivent demeurer indépendants du gouvernement - le Commissaire fait directement rapport au Parlement. Le Commissaire dispose uniquement d'un pouvoir de recommandation (bien qu'il puisse s'adresser aux tribunaux en faveur d'un plaignant qui lui en fait la demande). Son instrument le plus puissant est celui de la persuasion.

Mandat, rôles et responsabilités

Mandat

Le mandat du Commissaire consiste à prendre toutes les mesures visant à assurer la reconnaissance du statut de chacune des langues officielles et à faire respecter la lettre et l'esprit de la *Loi sur les langues officielles* (LLO) et l'intention du législateur en ce qui touche l'administration des affaires des institutions fédérales, et notamment la promotion par celles-ci du français et de l'anglais dans la société canadienne. Le CLO présente chaque année au Parlement un rapport relatif à la mise en oeuvre de la *Loi* et à l'exercice de ses fonctions. Les circonstances l'exigeant, il peut également présenter des rapports spéciaux, tant au gouverneur en conseil qu'au Parlement.

Rôle

Le rôle du CLO, qui est nommé par commission sous le grand sceau, après approbation de la nomination par résolution du Sénat et de la Chambre des communes, pour un mandat de sept ans, comporte essentiellement trois volets :

- Instruire toute plainte reçue faisant état, dans l'administration d'une institution fédérale, d'un cas précis de non-reconnaissance du statut d'une langue officielle, de manquement à une *Loi* ou un règlement fédéral sur le statut ou l'usage des deux langues officielles ou encore à l'esprit et la lettre de la *Loi sur les langues officielles*, et formuler, le cas échéant, des recommandations pour assurer le respect de la *Loi*;
- mener des études sur toutes questions d'importance majeure portant sur la mise en oeuvre de la *Loi sur les langues officielles*;
- rendre compte au Parlement et informer le public canadien de la portée et de la mise en oeuvre de la *Loi sur les langues officielles* et des droits et obligations qui en découlent.

Partie I : Message du Commissaire

Le mandat du Commissaire aux langues officielles est de faire assurer la reconnaissance du statut égal des deux langues officielles au Canada et de faire respecter la lettre et l'esprit de la *Loi sur les langues officielles* et l'intention du législateur, tout en poursuivant son rôle d'ombudsman afin non seulement d'évaluer les plaintes, mais aussi d'informer le public sur la *Loi* et sur son propre rôle.

Le gouvernement du Canada et le Parlement doivent, dans l'esprit des dispositions garanties par la Constitution, s'assurer du plein respect de la dualité linguistique. Dans cet esprit, ils doivent faire en sorte que la *Loi sur les langues officielles*, qui a reçu le statut de *loi* quasi constitutionnelle, demeure toujours applicable et ainsi ne soit pas compromise ou sacrifiée dans le cadre de toute réforme, qu'elle soit de nature législative ou administrative.

La dualité linguistique n'est pas une valeur abstraite : elle est au coeur de la vie canadienne, et elle constitue la réalité humaine des communautés de langue officielle vivant en milieu minoritaire d'un bout à l'autre du pays. Ces communautés doivent pouvoir protéger leurs droits et s'épanouir quels que soient les changements qui marquent la Fédération. Elles doivent pouvoir incarner la dualité linguistique dans le respect des garanties d'ordre constitutionnel et législatif en matière de langue officielle.

En tant que protecteur des droits linguistiques, le Commissaire voit au respect de la *Loi sur les langues officielles* et de son esprit et veille à ce que le gouvernement s'acquitte pleinement de ses engagements en ce qui touche l'épanouissement et le développement des communautés de langue officielle vivant en milieu minoritaire. Dans cet esprit, le Commissaire a fait des efforts soutenus pour que ces communautés puissent obtenir la gestion scolaire, comme le prévoit la Charte des droits et libertés.

Le Commissaire actuel poursuit également une oeuvre d'éducation de la société, quant à la place qu'y occupe la dualité linguistique. Il démontre devant de multiples auditoires que la dualité, si elle est fondée sur notre passé et notre histoire, est aussi garante de notre unité nationale et portuse d'espoir pour notre avenir.

Le Commissaire aux langues officielles

Victor C. Goldblom

Préface

Au début de 1995, le Secréariat du Conseil du Trésor instaurait le nouveau Système de gestion des dépenses (SGD). Le présent document constitue le premier rapport de rendement du Commissariat aux langues officielles (COLO) dans le cadre de ce nouveau système.

Le Rapport de rendement du Commissaire de 1996-1997 traite surtout des résultats obtenus (compte tenu des ressources dépensées) par rapport aux résultats prévus dans les documents de planification antérieurs. Le COLO est en voie d'élaborer une nouvelle Structure de planification, de rapports et de responsabilités (SPRR) qui englobera un cadre de mesure du rendement et lui permettra d'améliorer l'information sur les résultats diffusée au Parlement. Dans cette structure, il définira ses secteurs d'activité, ses objectifs, les résultats qu'il compte atteindre et ses indicateurs de rendement. Toutefois, comme la structure établie dans le cadre du nouveau système de gestion des dépenses n'était pas en place en 1996-1997, il est donc plus approprié de se servir du CPO approuvé (Cadre de planification opérationnel). Le présent Rapport se fonde donc sur le CPO.

Enfin, comme le Commissaire rend compte de ses activités directement au Parlement, son outil privilégié d'imputabilité demeure de tout temps son Rapport annuel. Ce document fait d'ailleurs l'objet d'une étude détaillée par le Comité mixte permanent des langues officielles. Le lecteur peut donc consulter le Rapport annuel 1996 du Commissaire pour obtenir des renseignements plus détaillés.

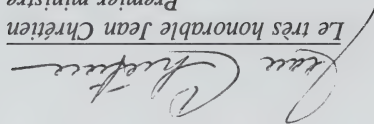
Table des matières

2	Préface.....
3	Partie I : Message du Commissaire
4	Partie II : Aperçu du Commissariat.....
4	Mandat, rôles et responsabilités
4	Objectif.....
6	Priorités stratégiques
6	Secleur d'activités et de services et organisation
7	Direction des politiques.....
7	Direction des services généraux
7	Direction générale des enquêtes.....
8	Direction des services juridiques.....
8	Direction des communications.....
8	Secrétariat exécutif et Opérations régionales
10	Partie III : Réalisations du Commissariat.....
10	A. Attentes en matière de rendement
10	Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles, 1996-1997, par secteur d'activité
10	Dépenses du Ministère prévues et réelles par secteur d'activité
11	B. Réalisations en matière de rendement.....
11	Rendement du Commissariat.....
11	Rendement des secteurs d'activité.....
11	Direction des politiques.....
13	Direction des services généraux.....
16	Direction générale des enquêtes.....
20	Direction des services juridiques.....
22	Direction des communications.....
25	Secrétariat exécutif et Opérations régionales
27	C. Principaux examens.....
28	Partie IV : Renseignements supplémentaires
28	A. Liste des rapports exigés par la loi et des rapports ministériels
28	B. Personnes-ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires
29	C. Tableaux financiers récapitulatifs.....
29	Sommaire des crédits approuvés
30	Annexe A Table analytique de la Loi sur les langues officielles
31	Annexe B Publications du Commissariat.....
32	Annexe C Discours du Commissaire.....

**Commissariat
aux langues officielles**

Rapport de rendement

Pour la période
se terminant le
31 mars 1997


Le très honorable Jean Chrétien
Premier ministre

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une proposition afin de répartir le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget des dépenses principal* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*. Elle a également ordonné aux 78 ministères et organismes de présenter ces rapports dans le cadre d'un projet pilote.

Cette décision découle des travaux entrepris par le Secrétaire du Conseil du Trésor et 16 ministères pilotes pour donner suite aux engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses et de moderniser la préparation de cette information. Ces démarches visant à mieux cibler les résultats et à rendre plus transparente l'information fournie au Parlement s'insère dans une initiative plus vaste intitulée "Repenser le rôle de l'État".

Ce **Rapport ministériel sur le rendement** répond aux engagements du gouvernement et tient compte des objectifs fixés par le Parlement d'accroître la responsabilité touchant les résultats. Il couvre la période se terminant le 31 mars 1997 et compare le rendement aux plans présentés par le ministère dans sa *Partie III du Budget des dépenses principal* de 1996-1997.

Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessiteront un travail soutenu dans toute l'administration fédérale. S'acquitter des diverses exigences que comporte la gestion axée sur les résultats – préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et faire rapport sur les réalisations – constitue une composante de base. Les programmes du gouvernement fonctionnent dans des environnements en évolution constante. Étant donné la vogue des partenariats, la prestation de services confiée à des tiers et d'autres alliances, il faudra relever les défis de savoir à qui imputer les responsabilités dans les rapports sur les résultats. Les rapports de rendement et leur préparation doivent faire l'objet de surveillance afin de garantir qu'ils demeurent crédibles et utiles.

Le présent rapport correspond à une étape supplémentaire de ce processus permanent. Le gouvernement entend perfectionner et mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découlera de l'expérience acquise au cours des prochaines années et des précisions que les utilisateurs fourniront au fur et à mesure sur leurs besoins en information. Par exemple, la capacité de communiquer les résultats par rapport aux coûts est limitée pour le moment, bien que cet objectif demeure intact.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/rkey.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Revue gouvernementale et services de qualité
Secrétariat du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042 - Télécopieur : (613) 957-7044

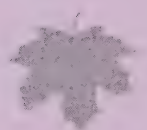
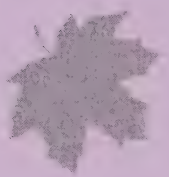


©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1997
En vente au Canada chez
votre librairie local
ou par la poste auprès du
Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9
N° de catalogue BT31-4/60-1997
0-660-60346-2



Commissariat aux langues officielles

Pour la période
se terminant
le 31 mars 1997



Présentation améliorée des rapports
au Parlement – Document pilote



Office of the Correctional Investigator

For the
period ending
March 31, 1997

Improved Reporting to Parliament —
Pilot Document

Canada

©Minister of Public Works and Government Services Canada 1997

Available in Canada through

your local booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/61-1997
0-660-60347-0



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing what was known as the *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*. It also required 78 departments and agencies to table these reports on a pilot basis.

This decision grew out of work by Treasury Board Secretariat and 16 pilot departments to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament and to modernize the preparation of this information. These undertakings, aimed at sharpening the focus on results and increasing the transparency of information provided to Parliament, are part of a broader initiative known as "Getting Government Right".

This *Departmental Performance Report* responds to the government's commitments and reflects the goals set by Parliament to improve accountability for results. It covers the period ending March 31, 1997 and reports performance against the plans presented in the department's *Part III of the Main Estimates* for 1996-97.

Accounting and managing for results will involve sustained work across government. Fulfilling the various requirements of results-based management – specifying expected program outcomes, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and report on achievements – is a building block process. Government programs operate in continually changing environments. With the increase in partnering, third party delivery of services and other alliances, challenges of attribution in reporting results will have to be addressed. The performance reports and their preparation must be monitored to make sure that they remain credible and useful.

This report represents one more step in this continuing process. The government intends to refine and develop both managing for results and the reporting of the results. The refinement will come from the experience acquired over the next few years and as users make their information needs more precisely known. For example, the capacity to report results against costs is limited at this time; but doing this remains a goal.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Government Review and Quality Services
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044



OFFICE OF THE CORRECTIONAL INVESTIGATOR
PERFORMANCE REPORT

**For the
period ending
March 31, 1997**

A handwritten signature in dark ink, reading "Andy Scott". The signature is written in a cursive, flowing style. The first name "Andy" is written with a large, prominent 'A' and 'y'. The last name "Scott" is written with a large 'S' and a trailing flourish.

Hon. Andy Scott, P.C., M.P.
Solicitor General of Canada

Section I

Message

I am mandated as an Ombudsman for federal corrections. The Office carries out this function within an environment that has traditionally been closed to public scrutiny with a high level of mistrust between the keepers and the kept.

I am firmly committed to the Ombudsman concept and believe that the provisions of the Corrections and Conditional Release Act provide for a process through which the vast majority of individual and systemic concerns can be reasonably addressed. It is important for all parties to appreciate that the Correctional Investigator is neither an agent of the Correctional Service of Canada nor the advocate of every complainant or interest group that lodges a complaint. I am mandated to investigate complaints from an independent and neutral position and in cases where there is evidence of unfairness, make appropriate recommendations concerning corrective action. The interest of the Correctional Investigator lies in ensuring that offender concerns are objectively and fairly addressed in a timely fashion.

This has been an eventful year for all parties involved with Federal Corrections. It has provided us with both a challenge and an opportunity to make the changes necessary to ensure that correctional operations are managed with integrity, are open and accountable and are consistent with the legislative provisions that govern them. Whether we collectively meet this challenge and act on this opportunity is dependent on our will to institute meaningful change.

I look forward to the challenges of the coming years and anticipate a continued open and cooperative working relationship with our partners in the corrections field so as to ensure that offender concerns are addressed within an environment that promotes openness, accountability and fairness in decision making.

Section II: Agency Overview

Mission Statement

The Office of the Correctional Investigator is committed to maintaining an accessible independent avenue of redress for offender complaints and to provide timely recommendations to the Commissioner of the Correctional Service of Canada and the Solicitor General which address the areas of concern raised on complaint.

Mandate - Roles and Responsibilities

The Office of the Correctional Investigator was established in 1973 pursuant to Part II of the Inquiries Act. With the proclamation in November 1992 of Part III of the Corrections and Conditional Release Act, this is now the enabling legislation. The mandate of the Correctional Investigator, as defined by this legislation, is to function as an ombudsman for federal offenders. The Correctional Investigator is independent of the Correctional Service of Canada and may initiate an investigation on receipt of a complaint from or on behalf of an offender or inmate, at the request of the Minister or on his own initiative. The Correctional Investigator is required to report annually to Parliament through the Solicitor General.

In addition, Section 19 of the Corrections and Conditional Release Act requires the Correctional Investigator to review all investigative reports of the Correctional Service of Canada "where an inmate dies or suffers serious bodily injury".

The Agency's resources provide for 16 full-time equivalents, 10 of which make up the investigative staff. The total resources are \$1,284,000. for the fiscal year 1997-1998.

It is difficult for the Office of the Correctional Investigator to accurately project the workload as it is determined mainly by the number of complaints received by the Office, requests from the Solicitor General and the number of security investigations completed by the Correctional Service of Canada pursuant to Section 19 of the Corrections and Conditional Release Act. With an investigative staff of 10, reviewing in excess of 6,000 complaints from some 50 institutions and five regions, the Office realized that in order to avoid being overwhelmed by volume, it had to focus more attention on systemic areas of concern. This was done with the expectation that reasonably addressing these matters would assist in more effectively responding to the specific areas of individual concerns. In order to maintain a thorough and responsive investigative process that is and is seen to be objective and independent, the Office has or is in the process of initiating the following strategies:

- the establishment of procedures to ensure that systemic areas of concern (inmate grievance process, case preparation, transfers, internal investigations, discipline and segregation) are reviewed on each visit with the institution's senior management and the Inmate Committee;
- an increase in the contact between this Office and the Correctional Service of Canada's Regional Headquarters to ensure that systemic areas of concern are clearly identified and acted upon within a regional context;
- a reorganization within the Office which will identify one investigative position as responsible for the inter-regional coordination of individual complaints with ongoing systemic reviews at the regional and national levels;
- the identification of one investigative position as responsible for all Federally Sentenced Women and the coordination of the proposed changes flowing from the Arbour Commission of Inquiry;
- the establishment of Working Committees with the Correctional Service of Canada's National Headquarters staff on specific areas of systemic concern in an effort to ensure that both the relevant issues associated with the areas of concern and the individual cases that gave rise to the issues are addressed; and
- the consolidation and revamping of the Office's travel practices to facilitate the use of cheaper air fares and reducing the frequency of our visits to some regions.

The environment within which this function is performed presents a number of inter-related challenges, for example:

- the inherent tension between the keeper and the kept presents an environment which generates a high level of mistrust;
- the increased federal inmate population with resulting excessive overcrowding has heightened institutional tensions and compounded many long-standing areas of individual and systemic concern;
- the opening of new federal correctional facilities for women and the transfer of women into what were formerly all-male facilities has increased both the number of institutions to be visited and the number of correctional administrations which have to be dealt with.

In addressing these challenges, it must be noted that the Office of the Correctional Investigator has virtually no control over the number of complaints or the scope of the areas of concern requiring investigations; that the recommendations of the Correctional Investigator are not binding and as such in large part, the effectiveness of the Office in bringing resolution to areas of concern is dependent upon the responsiveness of the Correctional Service; and that while the federal penitentiary population and the number of correctional facilities has increased significantly over the past years, the operating resources afforded to this Office continue to decrease.

Section III: Agency Performance

Comparison of Total Planned Spending to Actual Expenditures 1996-97 by Business Line (millions of dollars)								
Business Line	FTE's	Operating	Capital	Voted Grants and Contributions	Subtotal: Gross Voted Expenditures	Total Gross Expenditures	Less: Revenue Credited to the Vote	Total Net Expenditures
Correctional Investigator	17	1,270	0	0	1,270	1,270	0	1,270
	16	1,264	0	0	1,264	1,264	0	1,264
Totals	17	1,270	0	0	1,270	1,270	0	1,270
	16	1,264	0	0	1,264	1,264	0	1,264
Other Revenues and Expenditures								
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund								0
								0
Cost of services provided by other departments								290
								290
Net Cost of the Program								1,560
								1,554

Note: Shaded numbers denote actual expenditures in 1996-97

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (millions of dollars)					
Business Line	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Total Planned 1996-97	Actual 1996-97
Correctional Investigator	1.269	1.227	1.311	1.270	1.264
Total	1.269	1.227	1.311	1.270	1.264

- A. Performance Expectation is to maintain an independent and impartial review agency to investigate problems of federal offenders related to decisions, recommendations, acts or omissions of the Correctional Service of Canada. This will be demonstrated by:
- the number of offenders using the services of the Office;
 - the Office's accessibility to the offender population;
 - the offender population's confidence in and understanding of the office;
 - the opinion of government and non-government agencies involved in federal corrections; and
 - the results of the actions taken by the Correctional Service in response to the Office's findings and recommendations.

The Office's operations are continually reviewed so as to ensure that the information gathered reflects our ongoing performance in relation to these expectations.

B. Performance Accomplishments

The main function of the Office is the investigation of complaints lodged against the Correctional Service of Canada.

Operationally, the primary function of the Correctional Investigator is to investigate and bring resolution to individual offender complaints. The Office as well has a responsibility to review and make recommendations on the Service's policies and procedures associated with the areas of individual complaint to ensure that systemic areas of concern are identified and appropriately addressed.

All complaints received by the Office are reviewed and initial inquiries made to the extent necessary to obtain a clear understanding of the issue in question. After this initial review, in those cases where it is determined that the area of complaint is outside our mandate, the complainant is advised of the appropriate avenue of redress and assisted when necessary in accessing that avenue. For those cases that are within our mandate, the complainant is provided with a detailing of the Service's policies and procedures associated with the area of complaint. Where deemed necessary, an interview is arranged with the offender.

In addition to responding to individual complaints, the Office meets regularly with inmate committees and other offender organizations and makes announced visits bi-annually at each institution during which the investigator will meet with any inmate, or group of inmates, upon request.

The Office, with an investigative staff of ten over the course of the reporting year received 6,366 complaints, the investigative staff spent 359 days at federal penitentiaries and conducted in excess of 2,000 interviews with inmates and half again that number of interviews with institutional and regional staff. The numbers are consistent with our operations last year and have again been managed within a decreasing budget. This has been achieved in large part through the creativity and plain hard work of a very dedicated and talented staff and I wish to publicly acknowledge and thank them for their efforts.

Subsequent to the Special Report of the Correctional Investigator pursuant to s.193 of the Corrections and Conditional Release Act "Concerning The Treatment of Inmates and Subsequent Inquiry Following Certain Incidents at the Prison for Women in April 1994 and Thereafter" and the Commission of Inquiry established by the Solicitor General, this Office remains heavily involved in the review of the implementation of the recommendations of the Arbour Commission at the National, Regional and Institutional levels. This continues to absorb a significant portion of our available resources.

The Office reviewed 150 Correctional Service investigation reports pursuant to Section 19 of the Corrections and Conditional Release Act. As well, in the course of addressing individual offender complaints, the Office reviewed numerous Correctional Service investigations into such incidents as the use of force, segregation and institutional disturbance.

The Office strives to and generally provides a 30 day turn around from the time a complaint is received until the complainant is advised of the proposed action to be taken.

Section IV: Supplementary Information

A. List of Departmental Reports

- Annual Report of the Correctional Investigator - 1996-1997
- Main Estimates - 1997-1998

B. Contacts for Further Information

Name	Title	Address	Tel. No.	Fax No.
R.L. Stewart	Correctional Investigator	275 Slater Street Room 402 Ottawa, Ontario K1P 5H9	(613) 990-2689	(613) 990-9091
Ed McIsaac	Executive Director	275 Slater Street Room 402 Ottawa, Ontario K1P 5H9	(613) 990-2691	(613) 990-9091

C. Financial Summary Table

Office of the Correctional Investigator (millions of dollars)		1996-97 Main Estimates	1996-97 Actual
Vote 30 (S)	(millions of dollars) Program Expenditures Contributions to employee benefit plans	1.132 0.138	1.126 0.138
Total Department		1.270	1.264

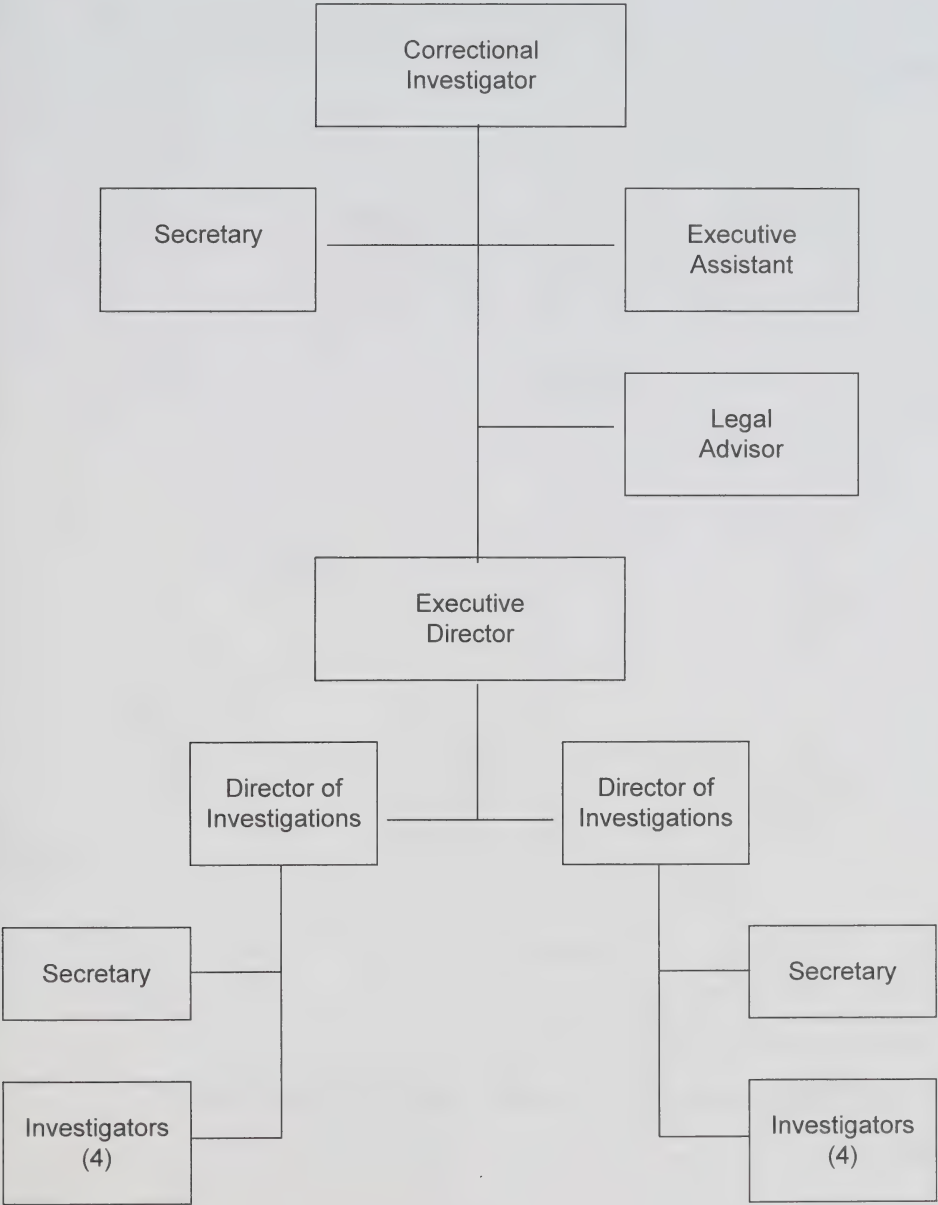
D. Workload/Volume Data

Type/Volume	1993-94	1994-95	1995-96	1996-97
Complaints Investigated	6,983	6,799	6,794	6,366
Interviews Conducted	2,028	2,078	1,847	2,092
Penal Visits Conducted	264	254	236	359

E. Legislation

Corrections and Conditional Release Act, Part III

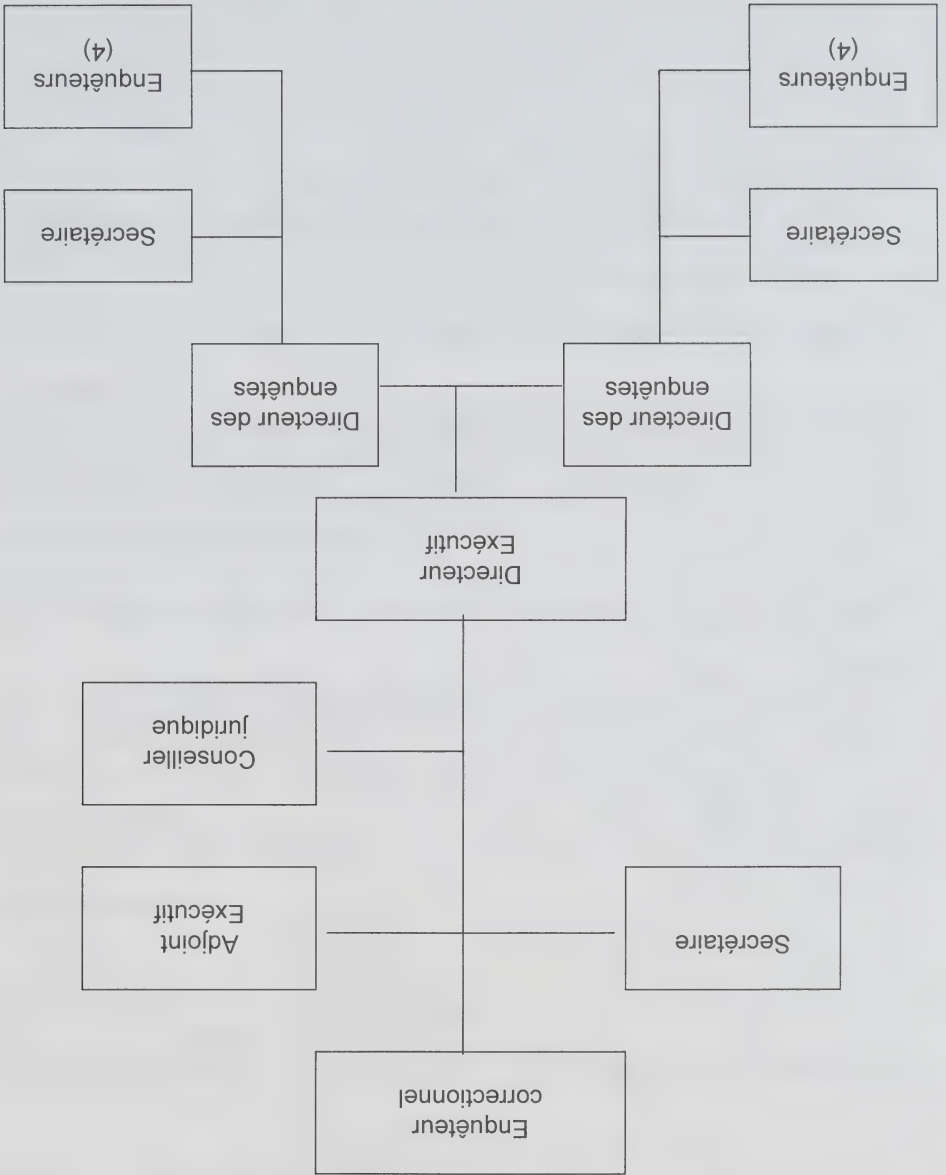
F. Organization Structure



E. Législation

Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition, Partie III

F. Organigramme



B. Liaison pour renseignements supplémentaires

Nom	Titre	Adresse	No. de télé.	No. de facs
R.L. Stewart	Enquêteur Pièce 402 275 rue Slater Ottawa (Ontario) K1P 5H9		(613) 990-2689	(613) 990-9091
Ed McIsaac	Directeur Pièce 402 275 rue Slater Ottawa (Ontario) K1P 5H9		(613) 990-2691	(613) 990-9091

C. Résumé financier

Bureau de l'Enquêteur correctionnel	Budget principal	Total de l'organisme		
	1996-97 Budget Principal	1996-97	1.132	1.126
30	Dépenses du Programme			
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés		0.138	0.138
			1.270	1.264

D. Données sur la charge de travail

Type/Volume	1993-94	1994-95	1995-96	1996-97
Plaintes enquêtées	6,983	6,799	6,794	6,366
Entrevues menées	2,028	2,078	1,847	2,092
Visites pénitentiaires effectuées	264	254	236	359

qui relèvent de notre mandat, on offre au plaignant les détails des politiques et des procédures du Service ayant trait au domaine de la plainte. Si c'est nécessaire, on fixe un moment afin d'interviewer le contrevenant.

En plus de donner suite à des plaintes individuelles, le Bureau rencontre régulièrement les comités de détenus et d'autres organismes de contrevenants et deux fois par année fait une visite planifiée à chaque institution. Au cours de la visite semestrielle, l'enquêteur rencontrera tout détenu ou groupe de détenus sur demande.

Le Bureau, avec un personnel professionnel de dix enquêteurs au cours de l'année faisant l'objet du rapport, a reçu 6 366 plaintes, le personnel d'enquête a passé 359 jours dans les pénitenciers fédéraux et ont entrepris plus de 2 000 interviews avec les détenus et un autre 1 000 environ avec le personnel institutionnel et régional. Ces chiffres correspondent à nos activités de l'année dernière et encore une fois le travail a été entrepris avec un budget réduit. Cette réussite est en grande partie le résultat de la créativité et du travail acharné d'un personnel engagé et compétent et je veux souligner publiquement leur dévouement et les remercier de leur efforts.

Suite au rapport spécial soumis en vertu de l'article 193 de la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition "Enquête sur certains incidents survenus à la Prison des Femmes en avril 1994 et du traitement des détenues par la suite" et la Commission d'enquête établie par le Solliciteur général, ce Bureau demeure fortement impliqué dans la mise en oeuvre des recommandations de la Commission Arbour aux niveaux national, régional et institutionnel. Ceci continue d'affecter une part significative de nos ressources humaines disponibles.

Le Bureau de l'Enquêteur correctionnel a revu 150 enquêtes sécuritaires effectuée par le Service correctionnel du Canada en vertu de l'article 19 de la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition. De plus, le Bureau a revu, en traitant des plaintes individuelles des détenus, plusieurs enquêtes effectuées par le Service correctionnel du Canada et ce, suite à l'usage de force, au recours à l'isolement et à des troubles en institution. Le Bureau s'efforce de traiter les plaintes dans un délai de 30 jours, du moment que la plainte est reçue à celui où le plaignant est informé du résultat de notre intervention.

Section IV : Renseignements supplémentaires

A. Rapports départementaux

- Rapport annuel du Bureau de l'Enquêteur correctionnel - 1996-1997
- Budget des dépenses - 1997-1998

Dépenses du Ministère prévues et réelles par activité (millions de dollars)					
Activités	Réel	Réel	Réel	Réel	Total prévu
Enquêteur	1993-1994	1.269	1.227	1.311	1.270
correctionnel					
Total		1.269	1.227	1.311	1.270
	Réel				Réel
	1996-1997				1996-1997
		1.264			1.264

A.

Les attentes quant au rendement consistent à maintenir un organisme examinateur indépendant et impartial afin d'enquêter sur les problèmes des contrevenants fédéraux touchant les décisions, les recommandations, les actes ou les omissions du Service correctionnel du Canada. On démontre la réalisation de ces attentes de la façon suivante:

- le nombre de délinquants utilisant les services du Bureau;
 - l'accessibilité du Bureau à la population délinquante;
 - la confiance et la compréhension de la population délinquante envers le Bureau;
 - les opinions des organismes gouvernementaux et non-gouvernementaux impliqués dans le système correctionnel fédéral, et;
 - les résultats des mesures prises par le Service correctionnel du Canada en réponse aux conclusions et aux recommandations du Bureau.
- Les activités du Bureau sont examinées continuellement afin de s'assurer que les renseignements recueillis reflètent notre rendement continu en regard de ces attentes.

B. Réalisation personnelles

La principale fonction du Bureau est d'effectuer des enquêtes suite à des plaintes formulées contre le Service correctionnel du Canada.

Pour ce qui est des opérations, la fonction principale de l'Enquêteur correctionnel est de faire enquête et de régler les plaintes de chaque contrevenant. Le Bureau doit également examiner et formuler des recommandations sur les politiques et les procédures du Service dans la mesure où elles se rapportent aux sujets de plainte des individus afin de s'assurer qu'on découvre et qu'on traite de façon convenable les sujets systémiques de préoccupation.

On examine toutes les plaintes déposées au Bureau et on procède à une enquête préliminaire afin de bien comprendre ce dont il s'agit. Après cette étude préliminaire, dans les cas où il est déterminé que la plainte touche un domaine qui est en dehors de notre mandat, on prévient le plaignant de la voie de recours appropriée et, au besoin, on l'aide à y avoir accès. Pour les cas

[illegible]

Nota: Les chiffres ombrés indiquent les dépenses réelles en 1996-1997.

- la consolidation et la réorganisation des pratiques de voyage du Bureau pour faciliter l'utilisation de tarifs aériens plus économiques et réduire la fréquence de nos déplacements vers certaines régions.

L'environnement dans lequel cette fonction est remplie présente un certain nombre de défis inter-reliés, par exemple:

- la tension inhérente entre le gardien et le garde produit un environnement marqué par un niveau élevé de méfiance;
- l'accroissement de la population de détenus sous responsabilité fédérale et le surpeuplement qui en résulte a augmenté les tensions institutionnelles et aggravé les problèmes de longue date tant au niveau individuel que collectif;

- l'ouverture de nouveaux établissements carcéraux fédéraux pour les femmes et le transfèrement de détenus dans ce qui était des institutions exclusivement masculines a augmenté le nombre d'établissements à visiter et le nombre d'administrations correctionnelles avec lesquelles nous devons traiter.

Pour répondre aux défis présentés par l'environnement correctionnel fédéral, on doit noter que ce Bureau a virtuellement aucun contrôle sur le nombre de plaintes ou la portée des préoccupations qui entraînent une enquête et que les recommandations de l'Enquêteur correctionnel, comme c'est le cas pour toutes les fonctions traditionnelles d'un Ombudsman, ne sont pas exécutoires. Ainsi, l'efficacité du Bureau à apporter des solutions dans des domaines de préoccupation dépend, en grande partie, de la réceptivité du Service correctionnel, et quoique la population carcérale fédérale et le nombre d'institutions carcérales ont augmenté de façon significative au cours des dernières années, les ressources consacrées à ce Bureau ont continué de diminuer.

indépendant du Service correctionnel du Canada et peut ouvrir une enquête par suite d'une plainte émanant de ou présentée au nom d'un délinquant ou d'un détenu, à la demande du Ministre ou de sa propre initiative. L'Enquêteur correctionnel doit présenter un rapport annuel au Parlement par l'entremise du Solliciteur général.

De plus, l'article 19 de la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition exige que le Bureau de l'Enquêteur correctionnel révise tous les rapports d'enquêtes effectuées par le Service correctionnel du Canada en cas de décès ou de blessure grave d'un délinquant.

Les ressources de l'agence consistent en 16 "équivalents temps plein", 10 desquels forment le personnel enquêteur. Les ressources totales sont 1 284 000\$ pour l'année fiscale 1997-1998.

Il s'avère difficile pour le Bureau de l'Enquêteur correctionnel de prédire avec précision la charge de travail puisque cette dernière est essentiellement déterminée par le nombre de plaintes reçues par le bureau, les mandats du Solliciteur général et le nombre d'enquêtes sécuritaires effectuées par le Service correctionnel du Canada conformément à l'article 19 de la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition. Avec un personnel professionnel de 10, l'examen de plus de 6 000 plaintes de quelques 50 établissements et cinq régions, le Bureau a réalisé que, pour éviter d'être dépassé par le volume, il devait concentrer davantage son attention sur les préoccupations systémiques. Cette mesure fut prise avec l'attente que le règlement raisonnable de ces questions aiderait à répondre plus efficacement aux préoccupations particulières des individus. Afin de maintenir un processus d'enquête attentif et réel qui soit perçu comme étant objectif et indépendant, le Bureau a mis en oeuvre, ou est sur le point de le faire, les stratégies suivantes:

- l'établissement de procédures pour assurer que les préoccupations systémiques (processus de grief des détenus, préparation des causes, transferts, enquêtes internes, discipline et ségrégation) soient examinées à chaque rencontre avec la haute direction de l'établissement et du Comité des détenus;
- une augmentation du contact entre ce Bureau et l'Administration régionale du Service correctionnel du Canada pour assurer que les préoccupations systémiques soient déjà déterminées et qu'on y ait répondu dans un contexte régional;
- une restructuration à l'intérieur du Bureau qui fera en sorte qu'un poste d'enquêteur soit responsable de la coordination inter-régionale des plaintes individuelles et des examens systémiques permanents au niveau régional et national;
- la détermination d'un poste d'enquêteur ayant la responsabilité de toutes les femmes purgeant une peine fédérale et la coordination des changements proposés dans le rapport de la Commission d'enquête Arbour;
- l'établissement de comités de travail, avec le personnel de l'Administration régionale du Service correctionnel du Canada, dont les travaux porteront sur des préoccupations systémiques particulières, dans le but d'assurer que les questions pertinentes reliées à ces préoccupations et les cas particuliers qui ont conduit à l'étude de ces préoccupations soit examinés;

Section I

Message

J'ai un mandat d'Ombudsman dans le cadre du régime correctionnel fédéral. Le Bureau exécute cette fonction dans un environnement qui depuis toujours a été fermé aux regards du public et où l'on trouve considérablement de méfiance entre les gardiens et ceux qu'ils surveillent.

Je suis tout à fait convaincu de la valeur du concept d'Ombudsman et je crois que les dispositions de la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition présente un processus qui nous permet de traiter la vaste majorité des préoccupations individuelles et systémiques. Toutes les parties doivent comprendre que l'enquêteur correctionnel n'est ni un agent du Service correctionnel du Canada ni l'avocat de chaque plaignant ou de chaque groupe d'intérêt qui dépose une plainte. J'ai le mandat d'enquêter sur les plaintes de façon indépendante et neutre et, dans les cas où il y a des preuves d'injustice, de formuler des recommandations appropriées sur les mesures correctives à prendre. L'Enquêteur correctionnel doit s'assurer que les plaintes des contrevenants sont examinées d'une façon objective et équitable et sans retard indu.

Cette année a été féconde en événements pour toutes les parties en cause dans le régime correctionnel fédéral. Elle nous a présenté un défi et en même temps l'occasion d'opérer les changements nécessaires afin de s'assurer que les activités correctionnelles sont gérées avec intégrité, de façon ouverte et responsable et qu'elles sont conformes aux dispositions de la loi qui les régit. Notre capacité de répondre à ce défi et de saisir l'occasion qui nous est offerte dépend de notre volonté de mettre en oeuvre des changements significatifs.

J'attends avec confiance les défis des années à venir et je crois que nous aurons toujours avec nos partenaires dans le domaine correctionnel une relation de travail ouverte et marquée au coin de la coopération afin qu'on puisse traiter les problèmes des contrevenants dans une atmosphère d'ouverture, de responsabilité et d'équité dans la prise de décision.

Section II: Vue d'ensemble de l'agence

Énoncé de mission

Le Bureau de l'Enquêteur correctionnel doit maintenir une voie de recours accessible et indépendante pour les plaintes des contrevenants et formuler des recommandations en temps opportun au Commissaire du Service correctionnel du Canada et au Solliciteur général sur les questions qui ont fait l'objet de plaintes.

Mandat - Rôles et Responsabilités

Le Bureau de l'Enquêteur correctionnel fut établi en 1973 en vertu de la Partie II de la Loi sur les enquêtes. Cette base légale a été modifiée en novembre 1992 avec la promulgation de la Partie III de la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition. Le mandat de l'Enquêteur correctionnel, tel que défini par cette Loi, est d'agir en tant qu'Ombudsman pour les délinquants sous juridiction fédérale. Le Bureau de l'Enquêteur correctionnel est

BUREAU DE L'ENQUÊTEUR CORRECTIONNEL

RAPPORTS DE RENDEMENT

Pour la période
se terminant le
31 mars 1997



L'Hon. Andy Scott, P.C., M.P.
Solliciteur général du Canada

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une proposition afin de répartir le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget des dépenses principal* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*. Elle a également ordonné aux 78 ministères et organismes de présenter ces rapports dans le cadre d'un projet pilote.

Cette décision découle des travaux entrepris par le Secrétaire du Conseil du Trésor et 16 ministères pilotes pour donner suite aux engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses et de moderniser la préparation de cette information. Ces démarches visent à mieux cibler les résultats et à rendre plus transparente l'information fournie au Parlement. L'information s'insère dans une initiative plus vaste intitulée "Repenser le rôle de l'État".

Ce *Rapport ministériel sur le rendement* répond aux engagements du gouvernement et tient compte des objectifs fixés par le Parlement d'accroître la responsabilité touchant les résultats. Il couvre la période se terminant le 31 mars 1997 et compare le rendement aux plans présentés par le ministère dans sa *Partie III du Budget des dépenses principal* de 1996-1997. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessiteront un travail soutenu dans toute l'administration fédérale. S'acquitter des diverses exigences que comporte la gestion axée sur les résultats – préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et faire rapport sur les réalisations – constitue une composante de base. Les programmes du gouvernement fonctionnent dans des environnements en évolution constante. Étant donné la vogue des partenariats, la prestation de services confiée à des tiers et d'autres alliances, il faudra relever les défis de savoir à qui imputer les responsabilités dans les rapports sur les résultats. Les rapports de rendement et leur préparation doivent faire l'objet de surveillance afin de garantir qu'ils demeurent crédibles et utiles.

Le présent rapport correspond à une étape supplémentaire de ce processus permanent. Le gouvernement entend perfectionner et mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découlera de l'expérience acquise au cours des prochaines années et des précisions que les utilisateurs fourniront au fur et à mesure sur leurs besoins en information. Par exemple, la capacité de communiquer les résultats par rapport aux coûts est limitée pour le moment, bien que cet objectif demeure intact.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/rkey.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Revue gouvernementale et services de qualité
Secrétariat du Conseil du Trésor
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada

K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042 - Télécopieur : (613) 957-7044



©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1997
En vente au Canada chez
votre librairie local
ou par la poste auprès du
Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9
N° de catalogue BT31-4/61-1997
0-660-60347-0

Canada

Présentation améliorée des rapports
au Parlement – Document pilote



Pour la période
se terminant
le 31 mars 1997



Bureau de l'Enquêteur correctionnel





Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada

For the
period ending
March 31, 1997

Improved Reporting to Parliament —
Pilot Document

Canada

©Minister of Public Works and Government Services Canada 1997

Available in Canada through

your local booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/62-1997
0-660-60348-9



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing what was known as the *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*. It also required 78 departments and agencies to table these reports on a pilot basis.

This decision grew out of work by Treasury Board Secretariat and 16 pilot departments to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament and to modernize the preparation of this information. These undertakings, aimed at sharpening the focus on results and increasing the transparency of information provided to Parliament, are part of a broader initiative known as "Getting Government Right".

This *Departmental Performance Report* responds to the government's commitments and reflects the goals set by Parliament to improve accountability for results. It covers the period ending March 31, 1997 and reports performance against the plans presented in the department's *Part III of the Main Estimates* for 1996-97.

Accounting and managing for results will involve sustained work across government. Fulfilling the various requirements of results-based management – specifying expected program outcomes, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and report on achievements – is a building block process. Government programs operate in continually changing environments. With the increase in partnering, third party delivery of services and other alliances, challenges of attribution in reporting results will have to be addressed. The performance reports and their preparation must be monitored to make sure that they remain credible and useful.

This report represents one more step in this continuing process. The government intends to refine and develop both managing for results and the reporting of the results. The refinement will come from the experience acquired over the next few years and as users make their information needs more precisely known. For example, the capacity to report results against costs is limited at this time; but doing this remains a goal.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

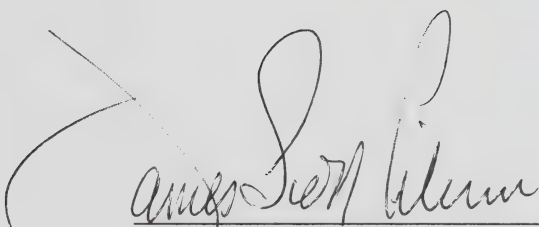
Government Review and Quality Services
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044



Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada

Performance Report

**For the
period ending
March 31, 1997**



James Peterson
The Secretary of State
(International Financial Institutions) Finance

**Office of the Superintendent of Financial Institutions
Performance Report to Parliament
for the period ending March 31, 1997**

Table of Contents

Section I: Departmental Overview

1.	Mandate	1
2.	Mission	1
3.	Objectives	1
4.	Strategic Priorities	2
5.	Organization by Business Line	3

Section II: Departmental Performance

A. Performance Expectations

1.	Planned versus Actual Spending Tables	4
2.	Summary of Performance Expectations	7

B. Departmental Performance Accomplishments 10

C. Key Reviews 21

Section III: Supplementary Information

1.	Financial Requirements by Authority	23
2.	Revenues by Class	24
3.	Legislation Administered by The Office of the Superintendent of Financial Institutions	24
4.	Contingent Liabilities.	25
5.	References	26

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

Mandate

The Office of the Superintendent of Financial Institutions (OSFI), established by an Act of Parliament in 1987, is responsible for regulating and supervising banks, insurance, trust, loan and cooperative credit societies that are licensed or registered by the federal government, and for supervising federally regulated private sector pension plans. OSFI also has specific responsibility under various acts for providing actuarial and other services to the Government of Canada.

Under Bill C-15 (assented to in May 1996) OSFI was given specific responsibilities for contributing to public confidence in Canada's financial system and for minimizing losses to policyholders, depositors and creditors of financial institutions.

Mission

Pursuant to this mandate, OSFI has developed its mission statement which reads:

"We are the primary regulator of federal financial institutions and pension plans. Our mission is to safeguard policyholders, depositors and pension plan members from undue loss. We advance and administer a regulatory framework that contributes to public confidence in a competitive financial system. We also provide actuarial services and advice to the Government of Canada.

We are committed to providing a professional, high quality and cost-effective service."

Objectives

The OSFI mission statement identifies five objectives. They are:

- Safeguard from undue loss - Identify institution specific risks and trends, and intervene in a timely manner so as to minimize losses to policyholders, depositors and pension plan members.
- Public Confidence - Contribute to public confidence by enhancing the safety and soundness of the Canadian financial system, including the evaluation of system wide risks and the promotion of sound business and financial practices.

- Quality - Improve the knowledge and skills of OSFI employees and the quality of processes and systems to meet the challenges of a rapidly changing environment.
- Cost Effectiveness - Maintain full and open dialogue with stakeholders on the costs and benefits of work undertaken.
- Competition - Fulfil OSFI's regulatory mandate having due regard to the need to allow institutions to compete effectively.

Strategic Priorities

(1) Accountability Framework

With limited resources, focus is essential, and an important OSFI initiative has been to define its mission, its strategic objectives, and the performance standards it will use to determine whether it has achieved those objectives. It is also intended that these standards will ultimately be used to permit OSFI to report to the Government and the public on its performance. Broad specifications for ten performance standards were established, and work is underway to develop measurable standards in each case. This work is challenging and virtually no precedents are available in Canada or around the world, but good progress is being made.

(2) Identifying and Understanding Emerging Risks

With many new developments in the financial sector, OSFI must understand the risks which financial institutions are assuming and the risks to which the financial sector itself is exposed in order to concentrate its resources on the most significant areas of risk. With this in mind, OSFI carried out a number of internal studies of emerging risks, with a view to identifying those requiring enhanced regulatory and supervisory attention.

(3) Dealing with Emerging Risks

Informed by new objectives and an enhanced understanding of emerging risks, OSFI undertook a fundamental review of all its regulatory and supervisory practices and methodologies. Work on this review, which is expected to be completed in 1999, will produce recommendations concerning changes to OSFI's existing practices and methodologies, in order to ensure that OSFI continues to focus on the areas of greatest risk.

In addressing areas of risk, OSFI has two fundamental strategies. The first is to satisfy itself that an appropriate control framework is in place in each financial institution for all major risks. The second is to ensure that financial institutions maintain sufficient regulatory capital to cushion depositors and policyholders against those risks.

(3) Improvements to the Regulation and Supervision of Pension Plans

While many pension funds benefited from buoyant equity markets, others were adversely affected by reduced returns on fixed income investments and a loss of membership due to industrial restructuring. A few plans are experiencing solvency problems and OSFI is shifting its emphasis toward solvency issues in order to be in a better position to assess the capacity of each plan to meet its obligation to its members. To accomplish this, OSFI is enhancing on-site inspections, developing solvency early warning tools, and has recommended a number of important changes to the Pension Benefits Standards Act, 1985 (PBSA). These were contained in a Bill introduced by the Honourable Doug Peters, the former Secretary of State (International Financial Institutions), in the last session of Parliament. With the dissolution of Parliament, this Bill lapsed. It is anticipated that the Bill will be re-introduced in the new session of Parliament.

(4) Human Resources Development

None of the above initiatives can succeed without experienced, knowledgeable and highly motivated professionals, who are capable of keeping abreast of the many changes taking place within the financial sector. OSFI has several initiatives underway to assist it in attracting, retaining and developing the professionals needed to carry out its challenging mandate. One initiative is to define OSFI's core competencies and to develop a professional development program around these competencies. Some important steps in this direction were taken in 1996-97.

Organization by Business Lines

OSFI has two business lines:

(1) Supervision of Financial Institutions and Pension Plans

OSFI supervises about 500 financial institutions and 1,100 pension plans. The pension plans are employer-sponsored plans that are subject to provisions of the Pension Benefits Standards Act, 1985. In addition, on a cost-recovery basis, OSFI carries out reviews of certain provincially chartered institutions through federal-provincial agreements or as an agent of the Canada Deposit Insurance Corporation.

(2) Actuarial and Other Services to the Government of Canada

OSFI prepares actuarial reports pursuant to the Public Pensions Reporting Act and the Canada Pension Plan and various other statutory reports on government pension and insurance programs. Furthermore, OSFI was responsible for collecting tax under Part I of the Excise Tax Act and administer an insurance plan under the Civil Service Insurance Act, but these functions were transferred to Revenue Canada and Human Resources Development on April 1, 1997.

SECTION II: DEPARTMENTAL PERFORMANCE

A. Performance Expectations

Planned versus Actual Spending Tables

Resource Requirements by Organization and Business Line

Comparison of Total Planned Spending to Actual Expenditures, 1996-97 by Organization and Business Line (\$ millions)			
Business Lines			
Organization	Supervision of Financial Institutions and Pension Plans	Actuarial and Other Services to the Government of Canada	Totals
Operations Sector		2.0	2.0
	(1.4)	2.0	0.6
Policy Sector			0.0
	(0.4)		(0.4)
Corporate Services Sector		0.5	0.5
	(0.7)	0.5	(0.2)
TOTALS	0.0	2.5	2.5
	(2.5)	2.5	0.0
Note : Shaded numbers denote actual expenditures/revenues in 1996/97 All numbers above are net (expenditures minus revenues)			

Comparison of Total Planned Spending to Actual Expenditures, 1996-97 by Business Line (\$ millions)					
Business line	Operating	Capital	Subtotal: Gross Voted Expendi- tures	Less: Revenue Credited to the Vote	Total Net Expendi- tures
Supervision of Financial Institutions and Pension Plans	38.3	0.5	38.8	38.8	0.0
	35.9	1.1	37.0	39.5	(2.5)
Actuarial and Other Services to the Government of Canada	3.9		3.9	1.4	2.5
	3.9		3.9	1.4	2.5
Totals	42.2	0.5	42.7	40.2	2.5
	39.8	1.1	40.9	40.9	0.0
Other Revenues and Expenditures					
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund					(1.4)
					(1.4)
Cost of services provided by other departments					0.1
					0.1
Net Cost of the Program					1.2
					(1.3)
Note : Shaded numbers denote actual expenditures/revenues in 1996/97					

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (millions of dollars)					
Business Lines	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Total Planned 1996-97	Actual 1996-97
Supervision of Financial Institutions and Pension Plans	(0.9)	(2.2)	1.6	0.0	(2.5)
Actuarial and Other Services to the Government of Canada	2.4	2.5	2.6	2.5	2.5
Total	1.5	0.3	4.2	2.5	0.0
Note : All numbers above are net (expenditures minus revenues)					

Summary of Performance Expectations

Office of the Superintendent of Financial Institutions Key Results Commitments	
to provide Canadians with:	to be demonstrated by:
Sound and responsive regulation and supervision of federally chartered, licensed or registered financial institutions and pension plans	<ul style="list-style-type: none"> • policy holders, depositors and pension plan members safeguarded from undue loss • supervisory and regulatory strategies that respond to emerging risks • public confidence in Canadian financial institutions and pension plans • competitiveness of the entities supervised
Actuarial advice and other services	<ul style="list-style-type: none"> • services are provided to Parliament and other federal programs and pension funds in a professional, cost-effective and timely manner

Performance measures against which OSFI can test its success in meeting its strategic objectives are currently under development. This task is complicated by the fact that virtually no models of performance measurement exist for a financial institutions regulator; therefore, creativity is required. OSFI hopes to have several measures in place, on a provisional basis, for the 1997-98 planning year, with others to follow in subsequent years. In summary, here are proposals for the measurement of OSFI's performance currently under review:

Public Confidence

- a composite financial indicator of risk to reflect the overall financial condition of the Canadian financial sector and its constituent industry groups;
- effectiveness surveys, directed to the measurement of the quality, effectiveness, impact, relevance and utility of OSFI's activities in promoting the adoption of sound business and financial practices; and
- a national opinion survey of public attitude towards, and confidence in, the financial sector and its constituent industry groups.

Safeguarding from Undue Loss

- a quantitative intervention index, to measure the efficiency and effectiveness of OSFI's interventions, and to focus on the number of institutions and value of assets represented on the stages of OSFI's Guides to Intervention;
- a qualitative intervention index, to measure OSFI's effectiveness in carrying out the actions called for in the Guides to Intervention respecting financial institutions of concern to OSFI; and
- a loss recovery index, to measure the cost to the system of dealing with institutions which fail.

Competition

- enhancing the process of developing regulations, guidelines, and policy statements by conducting more formalized and specific consultation with respect to their competitive impact. This may be done through discussion or a questionnaire;
- developing an intrusiveness index, based on the volume and complexity of regulation imposed;
- developing a regular survey-based approach (either survey or focus group) to elicit industry views;
- commissioning research by third parties, such as that done recently by the Conference Board of Canada on the cost of regulation; and
- developing an ongoing program evaluation methodology.

Cost Effectiveness

- the ratio of supervisory costs (direct and indirect) in dollars and in staff time, for each industry sector, to assets or revenues;
- comparison of OSFI's internal compliance costs as defined above with similar cost figures from other jurisdictions (e.g. the provinces, the U.S., the U.K. etc.); and
- derivation of a total compliance cost by industry, including OSFI internal costs and all internal and external costs incurred by institutions to ensure compliance with OSFI requirements, and a comparison between OSFI's internal compliance costs and the total compliance costs for each industry segment.

Qualité

- le pourcentage d'employés dont le profil correspond au noyau de compétences;

Le BSIF élabore un noyau de compétences qui permettra d'évaluer les besoins de formation en examinant les lacunes individuelles et collectives entre les compétences existantes et celles que l'on recherche.

- le taux de satisfaction des employés;

On a mené une vaste enquête auprès des employés pour recueillir des données de référence en prévision de l'évaluation périodique du taux global de satisfaction des employés du BSIF et de comparaisons avec des organisations exerçant des activités similaires.

- un indice détaillé de la qualité des procédés en usage au BSIF.

On étudie des indices d'essai pour en évaluer la pertinence et la validité pour mesurer la qualité d'ensemble des méthodes internes du BSIF et des extrants et des activités procédant de demandes d'interprétation ou d'autorisation provenant de l'extérieur.

B. Departmental Performance Accomplishments

Identifying and understanding emerging risks on an ongoing basis

In the 1996-97 planning period, OSFI made additional efforts to identify, understand and prioritize important and emerging risks being faced by federally-regulated financial institutions. The results of this work, developed through a standing internal task force drawn from the Policy and Operations sectors, have been used in the planning process for the current period. Reviews of key risks are ongoing.

In addition, a research paper on the effects of technology on the financial sector was prepared by the Policy Sector. This work resulted in two additional projects:

- first, a policy statement on outsourcing business functions to regulated and unregulated service providers has been released. The statement is intended to address a growing trend for financial institutions to outsource core business functions - a trend facilitated by technology; and
- second, OSFI developed a consumer-friendly statement, for its Internet web site, describing the role of regulation. Implementation is planned for the fall of 1997. A frequently updated list of federally-regulated financial institutions will also be made available on the Internet web site. This responds to concerns that technology, notably the Internet, enhances the scope for consumers to be misled regarding the regulated status of financial services providers.

During 1997, Canada's first electronic financial institutions were incorporated. Because they will be dependent for their survival on non-traditional distribution channels, these institutions created new issues for the supervisory system, such as the need to review steps taken by the institutions to ensure the security of the products to be offered via customers' personal computers.

Closing the expectations gap

A key challenge that OSFI faces with respect to its goal of contributing to confidence in the Canadian financial system is the need to foster a realistic understanding of the role of regulation and supervision. Most Canadians deal with federal financial institutions and place some direct or indirect reliance on OSFI. It is important that the basis for such reliance be realistic and understood.

In 1995, the federal government clarified, through the release of a discussion paper entitled "Enhancing the Safety and Soundness of the Canadian Financial System", that regulation cannot and should not attempt to prevent all failures of financial institutions. A regulatory mandate that attempts to prevent all failures could result in a regulatory regime that is overly intrusive and costly. Such a regime could also discourage institutions from taking reasonable risks, and could therefore put Canadian financial institutions at a competitive disadvantage. An alternative

regulatory mandate, based on the concept of having mandatory supervisory intervention and legislated levels of key financial variables or "trip wires", is inherently inflexible and could create incentives for inaction or deferred action by an institution's supervisor. Neither option is acceptable. Instead, a more flexible regulatory framework, which allows for early resolution of an institution's problems, has been retained for the Canadian marketplace. OSFI has been mandated to safeguard the interests of depositors and policyholders. However, the mandate recognizes that failures of financial institutions can and will occur. It is important that OSFI continue to work in a variety of ways to make its role and mandate understood.

Enhancing disclosure of financial information

Heightened awareness by consumers of the financial conditions of their financial institutions can have a favourable impact on public confidence. The 1995 discussion paper proposed that more information on the financial condition of federally-regulated financial institutions be disclosed and that it be disclosed more frequently. Federal financial institutions legislation has been amended to accommodate these proposals. Both the Canadian Institute of Actuaries (CIA) and the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) have formed committees to address actuarial and accounting disclosure issues and both have developed additional guidance for disclosure by financial institutions. OSFI has issued specific disclosure requirements for deposit-taking institutions in its Guidelines on Annual Disclosure Requirements. Similar guidelines in respect of insurance companies are in the process of being finalized.

The guidelines describe the additional information to be included with annual reports and address areas such as: investment and lending portfolios; segmented information regarding assets, liabilities, and revenue; interest rate sensitivity position; and actuarial liabilities. Institutions will also have to address their risk management and control practices in areas such as: credit risk; liquidity risk; interest rate risk; foreign exchange rate risk; and reinsurance risk.

In addition, OSFI now makes year-end financial statements of federally-regulated financial institutions available on its Internet web site. Monthly data is also available with respect to assets of individual banks and domestic assets of the banking industry on a consolidated basis.

Under the OSFI Act, OSFI is required to report, through its Annual Report, on the disclosure of information by financial institutions and describing the progress being made in enhancing disclosure. Due to the relatively recent implementation of these disclosure initiatives, a more detailed progress report will be included in next year's Annual Report.

Co-operating with other domestic and international regulators in order to contribute to a stronger regulatory and supervisory framework

OSFI participates in the work of the Basle Committee on Banking Supervision under the auspices of the Bank for International Settlements (BIS). This work includes efforts to implement and monitor the credit and market risk capital requirements, to encourage sound risk management practices, and to enhance reporting, disclosure and accounting harmonization

efforts. In addition, a special task force of the Committee will soon begin to develop co-ordinated supervisory approaches to the possibility of using credit risk modelling techniques for capital purposes. This work is expected to result in further changes to supervisory and examination practices.

OSFI also participates in the Joint Forum of Banking, Securities and Insurance Supervisors, which is developing new approaches to supervision and information sharing for international conglomerates of deposit-taking institutions, investment dealers and insurance companies. An exercise using an existing Canadian conglomerate was completed in 1996-97 to identify the suitability of current supervisory approaches to the particular structure, operations and risk management of the conglomerate. This exercise, and those completed by other countries, will be used to develop additional proposals regarding the harmonization and co-ordination of supervisory activities over the coming year.

OSFI contributes senior representation to the International Association of Insurance Supervisors (IAIS), the work of which is similar to, but at an earlier stage of development than, that of the Basle Committee.

Finally, OSFI has embarked on a process for updating and enhancing its memoranda of understanding with other regulators, beginning with banking regulators in the United Kingdom and the United States.

On the domestic front, OSFI is involved in a number of harmonization and co-ordination initiatives and is committed to continuing these efforts. OSFI and the Ontario Securities Commission have enhanced communication on regulatory issues and activities. OSFI continues to work with the Canada Deposit Insurance Corporation (CDIC) to reduce non-productive duplication and enhance cost-effectiveness. OSFI has also developed agreements with a number of provincial financial institutions regulators under which OSFI performs certain supervisory activities, such as examinations, on a contract or delegated basis. In 1996, OSFI conducted on-site examinations on a cost recovery basis for provincially-regulated financial institutions in Ontario, Manitoba, Prince Edward Island, New Brunswick, Newfoundland and Labrador. OSFI is currently updating its agreements with the Province of Manitoba to provide examination and monitoring functions for financial institutions incorporated in that province.

Contributing to a sound domestic regulatory framework

Over the 1996-97 period, OSFI worked closely with the Department of Finance on two legislative initiatives. First, OSFI contributed to Bill C-82 which, for the most part, came into force in mid-1997. This Bill included provisions relating to foreign bank entry, self-dealing, joint ventures and access to capital for mutual life insurance companies. Second, OSFI took the lead in developing a White Paper concerning changes to the Pension Benefits Standards Act, 1985 (PBSA) which was released in July 1996, followed by the introduction of enabling legislation in March 1997. It is anticipated that this legislation will be reintroduced in the new Parliament.

In consultation with the Department of Finance, OSFI will also play a lead role in developing an appropriate prudential framework to accompany proposed legislation that will enable foreign banks to establish branches in Canada. This framework is slated for public release by the end of 1997.

Working with professional associations to assess the basis for reliance

The ability to rely on professional groups such as external auditors and appointed and independent actuaries is one of the key factors in maintaining a cost effective supervisory system. For larger institutions, this reliance extends to the internal audit function. The sustainability of the reliance levels must be reconfirmed periodically.

In 1996, a review of the internal audit function at the major deposit-taking institutions was carried out. Generally, this review confirmed that OSFI could continue to rely on the internal audit functions of these institutions. The review also resulted in several recommendations to ensure that reliance levels can be sustained. A "best practices" paper has been developed, and will be used to assess internal audit units in other financial institutions supervised by OSFI. In future planning periods, similar reviews will be completed in other areas where OSFI places significant reliance on third parties.

Developing standards of business practice

OSFI continues to work with the industry sectors to develop standards and "best practices". Over 1996-97, OSFI worked with the Canadian Life and Health Insurance Association (CLHIA) on the development of standards of sound business and financial practices and an associated self-assessment process. These standards, which are currently in place on a voluntary basis, will become OSFI guidelines next year. Modifications may be made as a result of experience in the transition period. These guidelines could become formal regulations in the future.

Strengthening the balance sheets of financial institutions

In recognition of the important role of capital as a cushion in the event of financial difficulty, several capital-related projects have been initiated. The results of these projects will be taken into consideration as part of the longer term goal to develop institution-specific capital requirements.

- Canadian financial institutions have become more active internationally and have expanded their lines of business. In a liquidation scenario, assets located outside Canada or under the control of other legal entities may not be free to flow back to the regulated financial institution in Canada. For example, assets located in other jurisdictions may not be available to support Canadian claims because of actions of foreign insolvency officials, legal or taxation issues, foreign exchange controls, or the political intervention of another country. The determination of how much capital is likely to be available can depend on where in a corporate group a problem emerges, what regulatory actions are

taken in other jurisdictions, and other variables. OSFI has undertaken a project to better understand the capital available to support obligations to Canadian depositors, policyholders and creditors. The data obtained will be used to determine capital availability in a variety of circumstances.

- The risk-based capital adequacy requirements currently in place for Canadian banks are based on the international standards agreed upon in 1988 by the Basle Committee on Banking Supervision. Under that framework, banks have been required to maintain minimum capital of 8% of risk-weighted assets for credit risk purposes and a specified amount for market risk, as determined by formula or by using a bank's internal models. Ongoing work of the Committee, in which OSFI participates, involves the review of the existing standards and, in particular, the purposes and characteristics of bank capital. Such a review will serve as a yardstick for establishing criteria to evaluate capital instruments. Future considerations include areas of risk which are not currently addressed by capital requirements and new capital measurement techniques.

Although the capital ratios of the major Canadian banks exceed the minimum required by the Basle Committee standards, ratios have declined slightly over the past two years. OSFI has expressed a preference that capital return to 1995 risk-weighted levels (approximately 7% tier 1 capital and 10% total capital). OSFI is also encouraging the banks to enhance methodologies for matching capital levels to their individual risk profiles.

- OSFI continues to refine the Minimum Continuing Capital and Surplus Requirements (MCCSR) and Test of Adequacy of Assets Margin requirements (TAAM). These standards establish minimum capital standards for Canadian life insurance companies and for foreign companies transacting business in Canada on a branch basis.
- OSFI continues to evaluate inter-company exposures and to reflect appropriate measures in its capital requirements. The 1997 MCCSR guideline will incorporate new requirements for lapse risk and will impose other requirements for changes in interest rate environment risk. The changes to these standards have been continuous since 1992 and several different transition rules are now in existence. To improve stability, OSFI has announced a moratorium on substantive changes until the year 2000, by which time a more fundamental review can take place.
- In recognition that credit risk remains one of the more significant risks faced by deposit-taking institutions, OSFI developed a policy statement on general provisions and allowances for credit losses at deposit taking-institutions. This statement addresses risk management and accounting issues and what OSFI expects from federally-regulated deposit-taking institutions with respect to their general provisioning policies. OSFI has also issued a companion accounting paper on recognizing and measuring inherent credit risk. These papers are applicable to deposit-taking institutions with year ends starting on or after November 1, 1998.

- As a result of the significant increase in the trading activities of Canadian banks, OSFI has issued a guideline on the capital adequacy requirements for market risk. This guideline applies to deposit-taking institutions that meet minimum trading requirements and is consistent with the international standards approved in 1996 by the Basle Committee. Market risk encompasses interest rate risk and equity risk in the portfolio of trading securities and foreign exchange and commodity risk across the entire institution. Institutions will be expected to implement the guideline by January 1998.
- Internationally, work has been spearheaded by the BIS on reducing and controlling foreign exchange clearing and settlement risk. Many of the issues identified are the responsibilities of the banks themselves. Together with the Bank of Canada, OSFI is surveying Canadian banks on practices and proposed future developments (including industry initiatives and initiatives by individual institutions) and is following other market developments. Depending on the extent of the private sector initiatives undertaken, possible future supervisory initiatives may be considered. An important recent development in risk control is the implementation of Multinet, which provides for the netting and clearing of foreign exchange positions and reduces risk to the clearing and settlement system.

Reviewing and rechallenging regulatory and supervisory practices

To use resources effectively, OSFI seeks to apply and enhance a risk-based approach to the examination and monitoring practices which it applies to financial institutions and pension plans. During the course of 1996, increased co-ordination of the examination of conglomerates took place between the deposit-taking and insurance examination groups, in order to deal with risks on a consolidated basis.

Given the accelerating rate of change in the financial services industry, the Regulatory and Supervisory Practices Group was formed in 1997 to review OSFI's existing regulatory and supervisory approaches. Through a pilot examination project involving two large conglomerates, one a major Canadian-based international bank and the other a major Canadian-based international life insurance company, the Practices Group will develop recommendations for improvements to supervisory and examination methodology. The review will also include consideration of internal processes for carrying out the analysis of information on individual financial institutions and the links between OSFI's Policy and Operations functions. Completion of this complex project is expected in two years. Under the auspices of this group, a team of market risk specialists has been assembled to review and validate internal models that have been developed by the major banks to measure market risk.

Refining the early intervention framework

One of OSFI's ongoing challenges is to identify areas of concern early and to intervene appropriately to minimize problems and losses to policyholders, depositors and pension plan members.

To help meet this challenge, over the past year OSFI has further developed the Guide to Intervention for Deposit-Taking Institutions and the Guide to Intervention for Insurance Companies. A Guide to Intervention for Pension Plans has also been prepared. These documents outline the main criteria used to classify a financial institution or pension plan at a particular stage of supervisory concern, and the actions which may be taken by OSFI at each of these stages. During 1996-97, OSFI further refined the criteria for classifying institutions at particular stages, and it is intended that the Guides will be updated annually.

The electronic data base systems available to OSFI's analysts and examiners already provide ready access to key financial information concerning financial institutions. In 1996-97, the first phase of a series of early warning tests was developed. These tests will be integrated with the data base for deposit-taking institutions during 1997-98.

Ensuring that supervisory staff have appropriate skills

An important objective for OSFI is to ensure that supervisory staff have the level of skill and knowledge required to meet the challenges of the rapidly evolving financial services marketplace. One key to this objective is recognizing areas where additional technical or "specialist" skills are required. The creation of the market risk team under the auspices of the Regulatory and Supervisory Practices Group is a step in this direction. Over the 1997-98 fiscal year, OSFI will begin to establish specialist teams in other areas, which will ultimately include financial conglomerates, foreign-owned financial institutions, and financial products.

Continuous monitoring of the regulatory burden imposed on institutions and pension plans

Competitive barriers can be lowered by taking legislative initiatives to remove artificial or antiquated requirements. For example, Bill C-82 served to remove or rationalize technical rules in a number of areas, such as self-dealing and joint venture arrangements. OSFI worked closely with the industry and the Department of Finance to develop the technical amendments contained in Bill C-82, and will continue to do so for future legislative reviews. Legislation being developed to allow foreign banks to carry on business through branches in Canada represents another example of an initiative to reduce regulatory barriers.

Proposed amendments to the PBSA, to be re-introduced in 1997, also include some steps to reduce the regulatory burden. As a result of these changes, OSFI will no longer be required to review all plan documents and plan amendments. Plan administrators will be required to attest that documents and amendments to documents meet regulatory requirements. In addition, the proposed legislation would enable the development of a simplified pension plan for small employers. A simplified pension plan would utilize standardized documents prepared by professional groups or financial institutions, and would be administered by a financial institution. This would reduce costs and simplify administration for small employers.

Larger issues concerning competition are being investigated by the Task Force on the Future of the Canadian Financial Services Sector. The report of the Task Force in 1998 may suggest

additional changes to remove barriers to competition.

Further reducing overlap and duplication of regulation in the Canadian financial system

In addition to the initiatives involving provincial governments mentioned earlier, OSFI has been working closely with the Department of Finance and the Ontario Ministry of Financial Institutions to develop an agreement under which the federal government would assume responsibility for the prudential regulation and supervision of trust and loan companies operating in Ontario. Such an agreement would be consistent with the 1996 announcement of the Government of Ontario that it is interested in pursuing alternative arrangements for trust and loan regulation in the province. This would represent an important step forward in improving the efficiency of the regulatory structure for financial institutions in Canada.

Streamlined information-gathering requirements for insurance companies have also been developed with the Province of Ontario. During 1996, OSFI reached an agreement with the Ontario Insurance Commission (OIC) which provided that OSFI would supply the OIC with annual return data for federally regulated insurance companies (life and property and casualty) and fraternal benefit societies operating in Ontario. As a result, commencing with the 1996 year end, these companies and societies are no longer required to file their annual returns with the OIC. Several other provinces have expressed interest in this type of arrangement, and OSFI is prepared to co-operate with them in a similar fashion.

Maintaining a dialogue on costs with industry associations

OSFI meets annually with the Canadian Bankers Association, the Canadian Life and Health Insurance Association and the Insurance Bureau of Canada to discuss costs incurred, projected cost increases, new initiatives, and cost management strategies for the coming year.

Ensuring effective control of OSFI's costs

As part of its commitment to stakeholders to control its operational costs, OSFI embarked in 1995-96 on a program to review the way in which annual budgets are developed and approved, and has focused on actively challenging budget submissions from all organizational units. This process was furthered in 1996-97 through the addition of a detailed action planning and prioritization exercise in line with OSFI's five strategic objectives and the adoption of a two-year budgeting horizon for its operating budgets.

During 1997-98, OSFI will further refine its planning and budgeting process to ensure better linkages among its main planning framework components and to provide better sequencing between the main planning activities within the OSFI planning cycle. It is anticipated that these enhancements will provide more complete analysis in support of final planning and budgeting decisions and will allow for timely input of final budget amounts. The key elements in this process will be a full review of the 1997-98 planning cycle process, with significant work to be completed on the OSFI Planning Framework and related processes, guidelines and tools in time

for implementation during 1998-99.

OSFI has achieved its target of reducing overall Corporate Services operating costs by 15%. This has translated into a zero real growth of Corporate Service budgets in 1997-98. This reduction has been realized despite making provision for the resumption of collective bargaining, a sharp increase in Government of Canada Employee Benefits Plan charges and the introduction of several important new corporate initiatives.

Concentrating on OSFI's core activities

In 1995-96, a study was conducted of OSFI's functions and activities in terms of their contribution to OSFI's strategic objectives. As a result, the Pension Advice Section was transferred to Revenue Canada, Taxation, in 1996, and, in April 1997, the Excise Tax function, which OSFI had performed for a number of years, was also transferred to Revenue Canada. At the same time, OSFI's responsibilities under the Civil Service Insurance Act were transferred to Human Resources Development Canada.

Exploring more equitable cost allocations among the sectors regulated

During 1996-97, an internal task force was mandated to examine the feasibility of adopting a modified user pay system for assessing OSFI's costs to the industry. A primary objective of the task force was to develop a better cost measurement and cost recovery system. The task force has completed a review of OSFI's current methodology for levying assessments and has provided the Canadian Bankers Association, the Canadian Life and Health Insurance Association, and the Insurance Bureau of Canada with a report outlining the results of the review. The report also provides a series of alternatives for industry consideration. OSFI expects to have a decision on this issue by April 1998.

At present, OSFI also incurs costs that are not directly related to the regulation and supervision of financial institutions or pension plans. For example, OSFI provides advice and information to members of the legal and accounting professions, but does not charge directly for this service. OSFI is currently reviewing this practice as part of its user pay initiative.

To build on previous inter-agency work, OSFI has also been planning a parallel study on the burden to financial institutions of the information requirements of OSFI, the Bank of Canada and the Canada Deposit Insurance Corporation. Owing to its scope and complexity, this study has been deferred, pending completion of other priorities.

Quality

A cornerstone of OSFI's efforts to maintain a high standard of regulatory and supervisory quality is the recruitment, development and retention of a highly skilled, professional and motivated workforce. This would be a significant challenge under the best of circumstances, but it is a

particularly difficult one now in the face of heavy demand for talented individuals on the part of financial institutions, continuing pay constraints in the public sector, and high staff departure levels. To respond to this challenge, OSFI has initiated the development and implementation of a multi-faceted human resources management strategy. This strategy includes such elements as maximizing OSFI's human resource management flexibility and autonomy, the simplification and consolidation of its staff relations and position classification frameworks, the identification of core competencies and critical skill sets, and the acquisition and implementation of effective recruitment, training and professional development approaches and tools.

As part of this process, OSFI seeks the input of its employees on issues of importance in the direction and management of the organization. To this end, OSFI has initiated a review of its staff performance appraisal process, has adopted a cyclical upward feedback program, and has completed a comprehensive employee survey to gauge employee perceptions and opinions. It has also taken steps to improve communication between management and staff to ensure that issues are identified and discussed in an open and progressive manner.

Simplifying staff relations and human resource management frameworks by consolidating the employee classification system under a single universal classification scheme

As a first step towards the simplification of its human resource and staff relations frameworks, OSFI is developing a Universal Classification System (UCS) for all employee groups and levels within the organization. Benchmark job descriptions have been developed by a task force consisting of management, employees and union representatives. Work is currently underway to complete position analysis questionnaires for all positions within OSFI. It is anticipated that the UCS process will be completed before the end of 1997-98.

Identifying core competencies and assessing staff against expected competency levels

OSFI has launched a process to identify core competencies for all areas of operation in line with its mission and strategic objectives. Once finalized, this list will be used to support or provide the necessary parameters for OSFI's initiatives in staff recruitment, development and training, performance appraisal and career and succession planning. It is expected that the first phase of the core competencies project will be completed by the end of 1997-98.

Developing a comprehensive learning guide and training plan to address core competencies

A comprehensive learning guide, listing all OSFI training and development tools and proposed training and development initiatives, has been published to serve as a catalogue of training opportunities sponsored by the organization. In tandem with the identification process for OSFI core competencies, the Professional Development and Training Division will develop a comprehensive training plan, targeting the training and development needed to support the acquisition and retention of core competencies by all management and staff.

Obtaining greater flexibility to manage human resources in a highly responsive and adaptive fashion

As a result of the need to ensure flexible and timely responses to changing labour market conditions, OSFI is exploring options to mitigate current challenges, including the possibility of opting out of the Public Service Employment Act. Such a change would require the support of the government.

Ensuring that OSFI's information technology (IT) is effective in meeting its evolving needs

Within the overall framework of OSFI's IT architecture, several key initiatives have been launched to enhance its capabilities in the area of information management and technology. These include:

- improving and expanding OSFI's external (Internet) and internal (Intranet) web sites and completing extensive electronic document management and electronic forms pilot projects. The implementation of such initiatives is expected to significantly reduce the need for paper-based communication, both internally and externally, while enhancing access to all types of information by OSFI stakeholders, including OSFI staff;
- designing and implementing an upgraded dial-in capability in support of remote working situations and teleworking capability; and,
- implementing a server and desktop replacement program to optimize the acquisition of hardware and the management of IT assets in line with a lifecycle approach.

C. Key Reviews

1. Emerging Risks Task Force

OSFI undertook additional efforts to identify, understand and prioritize important and emerging risks being faced by federally regulated financial institutions. The result of this work, developed through a standing internal task force drawn from the Policy and Operations sectors, has been used by OSFI in its priority setting and activity planning process for the current period.

2. Effects of Technology on the Financial Sector

An internal research paper was completed by the Policy Sector on the effects of technology on the financial sector. This work led to the development of two secondary products. The first was the development and release of a policy statement on outsourcing of core business functions by financial institutions with either regulated or unregulated service providers. The second was the development of enhanced, consumer-friendly information on the OSFI Internet Site describing the role of regulation and providing a frequently updated listing of federally-regulated financial institutions to address concerns that technology, notably the Internet, broadens the scope for consumers to possibly be misled regarding the regulated status of financial services providers.

3. White Paper on Changes to the *Pension Benefits Standards Act (PBSA)*

OSFI led the process of developing a White Paper concerning changes to the *Pension Benefits Standards Act, 1985 (PBSA)* which was released by the Secretary of State (International Financial Institutions) in July, 1996. This was followed by the introduction of amending legislation in March, 1997. Both the White Paper and the proposed legislation were developed in a working group format in close consultation with the Department of Finance. The legislation was not passed prior to the end of the last session of Parliament but will be reintroduced in the new session.

4. Review of Internal Audit Functions in Major Deposit Taking Institutions

In 1996, OSFI carried out a review of the internal audit functions at the major deposit-taking institutions. The results of this review confirmed the appropriateness of OSFI's continued reliance on the results of internal audit for these institutions. The review also resulted in several recommendations being made to ensure that future reliance levels can be sustained. A "best practices" paper has been developed and for use by OSFI to assess internal audits in other institutions and similar reviews will be completed in future planning periods in other areas where OSFI places significant reliance on third parties.

5. Standards of Sound Business and Financial Practices

During 1996-97, OSFI worked with the Canadian Life and Health Insurance Association (CLHIA) on a review of sound business and financial practices for the life insurance industry resulting in the development of related standards and an associated self-assessment process. These standards, which are currently in place on a voluntary basis, will become official OSFI guidelines within the next year.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Authorities for 1996-97 - Part II of the Estimates			
Financial Requirements by Authority (millions of dollars)			
Vote		1996-97 Main Estimates	1996-97 Actual
40	Office of the Superintendent of Financial Institutions - program expenditures	2.5	2.5
(S)	Civil Service Insurance Actuarial Liability Adjustment(1)		0.3
(S)	Payments to defray the expenses arising out of the operations of the Office pursuant to section 16 & 17 of the <i>Office of the Superintendent of Financial Institutions Act</i> Total authorized limit shall not, without Treasury Board approval, at any time exceed by more than \$40,000,000 the total of the assessments and revenues received and authorized by the Act to be spent		(2.5)
Total Department		2.5	0.3
<p>(1) OSFI was responsible for the administration of the <i>Civil Service Insurance (CSI) Act</i> up to March 31, 1997. On April 1, this function was transferred to Human Resources Development Canada.</p> <p>The CSI Regulations made pursuant to the above Act required the Superintendent of Financial Institutions to calculate the liability in the CSI Account at the end of each fiscal year. Should the liability be greater than the balance of the account, an amount equal to the difference should be credited to the account.</p>			

Revenues by Class (millions of dollars)	
	1996-97 Actual
Revenue credited to the vote	
Supervision of financial institutions	36.1
Supervision of pension plans	3.2
Services provided to:	
Canada Deposit Insurance Corporation	0.2
Canada Pension Plan	1.4
	40.9
Tax revenue credited to the Consolidated Revenue Fund*	1.4
	42.3
* Under Part I of the <i>Excise Tax Act</i> , a 10% premium tax is imposed on certain insurance premiums paid by residents of Canada to unauthorized insurers or to authorized insurers through brokers or agents outside Canada. The administration of this tax was transferred to Revenue Canada on April 1, 1997	

Legislation Administered by the Office of the Superintendent of Financial Institutions	
<i>Bank Act</i>	S.C., 1991, c. 46, as amended
<i>Insurance Companies Act</i>	S.C., 1991, c. 47, as amended
<i>Civil Service Insurance Act (1)</i>	R.S.C., 1952, c. 49, as amended
<i>Co-operative Credit Associations Act</i>	S.C., 1991, c. 48, as amended
<i>Part I of the Excise Tax Act (1)</i>	R.S.C., 1985, c. E-15, as amended
<i>Pension Benefits Standards Act, 1985</i>	S.C., 1986, c. 40, as amended
<i>Trust and Loan Companies Act</i>	S.C., 1991, c. 45, as amended
(1) The administration of the <i>Civil Service Insurance Act</i> was transferred to Human Resources Development Canada and the <i>Part I of the Excise Tax Act</i> to Revenue Canada on April 1, 1997	

List of Contingent Liabilities

As at March 31, 1997, contingent liabilities estimated at \$22.5 million were outstanding against the Office of the Superintendent of Financial Institutions.

- ▶ \$2.5 million relate to a claim for loss of property from Scottish and York Insurance Company and Victoria Insurance Company Limited, reinsurer of Security Casualty Company.
- ▶ \$20.0 million relate to two Third Party claims for contribution and indemnity of any amounts owing by certain former Directors of Northland Bank to the Canada Deposit Insurance Corporation and Her Majesty the Queen in right of Canada, as represented by the Minister of Finance (\$10.0 million) and to the Northland Bank and Deloitte & Touche Inc. (\$10.0 million) in connection with the failure of Northland Bank.

While these cases are in various stages of litigation, it is not the policy of the Office of the Superintendent of Financial Institutions to comment on them. They must, however, be recognized as potential liabilities against the Crown and are, therefore, presented for information purposes only.

References

Office of the Superintendent of Financial Institutions
General Services
255 Albert Street
13th Floor
Ottawa, Ontario
K1A 0H2

telephone: (613) 990-7655
fax: (613) 952-8219
Web Site: www.osfi-bsif.gc.ca

Publications available*:

Annual Report
Actuarial Reports
 Canada Pension Plan
 Canadian Forces
 Judges
 Members of Parliament
 Old Age Security
 Public Service
 Royal Canadian Mounted Police
Accounting and Supervisory Guidelines
 Capital Adequacy Requirements
 Derivatives Best Practices
 Derivatives Disclosure
 Exposure to Designated Countries
 Guideline for Deterring and Detecting Money Laundering
 Liquidity
 Minimum Continuing Capital and Surplus Requirements
 Securities Lending
Manual of Reporting Forms and Instructions for Chartered Banks
PBSA Update
Report of the Superintendent of Financial Institutions - Investment Companies
Report on the Administration of the *Pension Benefits Standards Act, 1985*
Summary of Financial Data Life and Property and Casualty Insurance Companies
Year-End Data
 Banks
 Trust and Loan Companies and Co-operative Credit Associations

* A charge for publications may apply.

Références

Bureau du surintendant des institutions financières

Services généraux

255, rue Albert

13^e étage

Ottawa (Ontario)

K1A 0H2

téléphone : (613) 990-7655

télécopieur : (613) 952-8219

Site internet : www.osfi-bsif.gc.ca

Publications disponibles* :

Rapport annuel

Rapports actuariels

Régime de pensions du Canada

Forces canadiennes

Juges

Parlementaires

Sécurité de la vieillesse

Fonction publique

Gendarmerie royale du Canada

Lignes directrices - comptabilité et surveillance

Normes de fonds propres

Mécanismes efficaces en matière d'instruments dérivés

Déclaration des instruments dérivés

Prêts aux pays désignés

Mécanismes efficaces de repérage et d'élimination des opérations de blanchiments de

fonds

Liquidité

Montant minimum permanent requis pour le capital et l'excédent

Prêts de titres

Recueil des formulaires et des instructions à l'intention des banques à charte

Le point sur les pensions

Rapport du surintendant sur les institutions financières - Sociétés d'investissement

Rapport sur l'administration de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*

Données financières sommaires sur les sociétés d'assurance-vie et d'assurances multirisques

Données de fin d'exercice

Banques

Sociétés de fiduciaire et de prêt et associations coopératives de crédit

* Des frais peuvent être imposés pour certaines publications.

Composition du passif éventuel

Au 31 mars 1995, l'encours estimatif du passif éventuel du BSIF totalisait 22,5 millions de dollars. De cette somme,

- 2,5 millions de dollars se rapportent à une demande d'indemnisation pour la perte de biens de la part de la Scottish and York Insurance Company et de la Compagnie d'assurances Victoria du Canada, réassureurs de la Security Casualty Company.
- 20 millions de dollars se rapportent à des demandes d'indemnisation de tiers pour tout montant payable par certains anciens administrateurs de la Norbanque à la SADC et à Sa Majesté du chef du Canada, représentée par le ministre des Finances (10 millions de dollars), de même qu'à la Norbanque et à la firme Deloitte & Touche Inc. (10 millions de dollars) relativement à la faillite de la Norbanque.

Puisque l'instruction de ces affaires se poursuit, le BSIF a pour politique de ne pas les commenter. Il faut toutefois tenir compte des montants en litige à titre d'engagement éventuel de Sa Majesté; ils ne sont donc mentionnés uniquement à titre indicatif.

Recettes par catégorie (en millions de dollars)	
1996-1997 Réelles	
Recettes à valoir sur le crédit	36,1
Surveillance des institutions financières	3,2
Surveillance des régimes de retraite	0,2
Services offerts :	1,4
Société d'assurance-dépôts du Canada	40,9
Régime de pensions du Canada	1,4
Recettes fiscales portées au crédit du Trésor*	42,3
* En vertu de la Partie I de la <i>Loi sur la taxe d'accise</i> , une taxe de 10 p. 100 est imposée sur certaines primes payées par des personnes résidant au Canada à des assureurs non autorisés, ou à des assureurs autorisés par l'intermédiaire de courtiers ou d'agents hors du Canada. L'administration de cette taxe a été transférée à Revenu Canada le 1 ^{er} avril 1997.	

Lois appliquées par le Bureau du surintendant des institutions financières	
<i>Loi sur les banques</i>	L.C., 1991, ch. 46, modifiée
<i>Loi sur les sociétés d'assurances</i>	L.C., 1991, ch. 47, modifiée
<i>Loi sur l'assurance du service civil (1)</i>	L.R.C., 1952, ch. 49, modifiée
<i>Loi sur les associations coopératives de crédit</i>	L.C., 1991, ch. 48, modifiée
<i>Partie I de la Loi sur la taxe d'accise (1)</i>	L.R.C., 1985, ch. E-15, modifiée
<i>Loi de 1985 sur les normes de prestations de pension</i>	L.C., 1986, ch. 40, modifiée
<i>Loi sur les sociétés de fiduciaire et de prêt</i>	L.C., 1991, ch. 45, modifiée
(1) Le 1 ^{er} avril 1997, la responsabilité de l'application de la <i>Loi sur l'assurance du service civil</i> a été cédée à Développement des ressources humaines Canada et celle relative à la partie I de la <i>Loi sur la taxe d'accise</i> a été transférée à Revenu Canada.	

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Autorisations pour 1996-1997 - Partie II du Budget des dépenses			
Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)			
Crédit			
	1996-1997	Budget principal	Réels 1996-1997
40	Bureau du surintendant des institutions financières - dépenses de programmes.	2,5	2,5
(S)	Redressement du passif actuariel de l'assurance du Service civil (1).		0,3
(S)	Païement des dépenses afférentes aux activités du BSIF en vertu des articles 16 et 17 de la Loi sur le Bureau du surintendant des institutions financières. Autorisation maximale dont le montant ne peut dépasser de plus de 40 millions de dollars le total des cotisations et recettes reçues pouvant être dépensées en vertu de la Loi.		(2,5)
Total du Bureau			
		2,5	0,3
(1) Jusqu'au 31 mars 1997, le BSIF a été chargé d'appliquer la Loi sur l'assurance du service civil; cette responsabilité a été cédée à Développement des ressources humaines Canada, le 1 ^{er} avril 1997. Aux termes du Règlement sur l'assurance du service civil pris en application de la loi précitée, il incombe au surintendant des institutions financières de calculer le passif du compte de l'assurance du service civil à la fin de chaque exercice. Si le passif est supérieur au solde du compte, un montant correspondant à la différence doit être porté au crédit du compte.			

5. Pratiques commerciales et financières établies

En 1996-1997, le BSIF a collaboré avec l'Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes (ACCAP) à l'examen des pratiques commerciales et financières établies de l'industrie de l'assurance-vie. Cet exercice a donné lieu à l'élaboration de normes connexes et d'un processus d'autoévaluation. Ces normes, qui sont facultatives à l'heure actuelle, deviendront des lignes directrices officielles du BSIF d'ici un an.

1. Groupe de travail sur les risques nouveaux

Le BSIF a pris d'autres mesures pour identifier et comprendre les risques nouveaux et importants auxquels les institutions financières fédérales sont confrontées, et pour en établir l'ordre de priorité. Le résultat de cette tâche, confiée à un groupe de travail interne des secteurs de la Politique et des Opérations, a servi à la planification de la période en cours.

2. Effets de la technologie sur le secteur financier

Le Secteur de la politique a également publié un document interne de recherches sur les effets de la technologie sur le secteur des services financiers. Ce travail a donné lieu à deux nouveaux projets. Premièrement, un énoncé de principe sur l'impartition d'activités commerciales de base par des institutions financières auprès des fournisseurs de services, règlements et non règlements. Deuxièmement, le BSIF a élaboré, pour son site Internet, un énoncé convivial décrivant le rôle de la réglementation et fournissant une liste fréquemment mise à jour des institutions financières fédérales pour donner suite aux craintes à l'effet que, grâce à la technologie, plus particulièrement à Internet, il est plus facile de tromper les consommateurs sur la question de savoir si un fournisseur de services financiers est réglementé ou non.

3. Livre blanc sur les changements de la Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension

Le BSIF a dirigé la préparation d'un livre blanc sur les modifications à apporter à la Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension, que le secrétaire d'État (Institutions financières internationales) a publié en juillet 1996. Les dispositions législatives pertinentes ont ensuite été déposées en mars 1997. Le livre blanc et les dispositions législatives ont été élaborés par des groupes de travail, en étroite collaboration avec le ministère des Finances. La législation n'a pu être adoptée avant la dissolution du Parlement mais sera redéposée au cours de la prochaine session.

4. Examen de la fonction de vérification interne des grandes institutions de dépôts

En 1996, le BSIF a examiné la fonction de vérification interne des grandes institutions de dépôts. Cet examen confirme que le BSIF devrait continuer de se fonder sur les résultats de ces vérifications internes. L'exercice a aussi donné lieu à plusieurs recommandations pour garantir le maintien de l'ampleur de ce recours. Un document sur les pratiques exemplaires a été élaboré et servira à évaluer le travail des services de vérification interne d'autres institutions financières. Au cours de périodes de planification ultérieures, on procédera à des travaux semblables dans d'autres secteurs où le BSIF recourt de façon significative à des tiers.

employeur distinct non assujéti à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Cette démarche nécessite l'appui du gouvernement.

Veiller à ce que le BSIF dispose de la technologie de l'information (TI) nécessaire pour combler efficacement ses besoins en évolution

Le BSIF a lancé plusieurs initiatives clés dans le cadre de son architecture de TI pour ajouter à ses capacités en matière de gestion et de technologie de l'information :

- amélioration et expansion soutenues des sites web externe (Internet) et interne (Intranet) du BSIF, et achèvement de vastes projets pilotes de gestion des documents et des formulaires électroniques. Ces initiatives devraient nettement réduire le recours aux communications sur papier, à l'interne comme à l'externe, tout en améliorant l'accès des intervenants et du personnel du BSIF à toutes sortes de renseignements;
- conception et mise en service d'une capacité accrue d'accès par réseau commuté pour faciliter le télétravail;
- exécution d'un programme de remplacement des serveurs et des ordinateurs de bureau pour optimiser l'acquisition de matériel et la gestion des ressources de TI en fonction de leur cycle de vie.

Puisque le BSIF doit absolument réagir de manière souple et opportune à l'évolution du marché du travail, il songe à demander d'être non plus un simple employeur distinct, mais plutôt un

Accroître la capacité de gérer les ressources humaines de manière très adaptée et souple

Un Guide des sources d'apprentissage détaillé, renfermant la liste complète des outils et des initiatives de formation et de perfectionnement offertes par le BSIF, a été publié. En marge de la définition du noyau de compétences du BSIF, la Division du perfectionnement professionnel et de la formation élaborera un plan de formation détaillé qui mettra l'accent sur la formation et le perfectionnement requis pour aider tous les cadres et les employés à acquérir et à conserver ce noyau de compétences.

Développer un guide d'apprentissage et un plan de formation détaillés correspondant au noyau de compétences

Le BSIF a entrepris de définir un noyau de compétences pour tous ses secteurs d'activité en accord avec sa mission et ses objectifs stratégiques. Une fois au point, cette liste de compétences permettra d'appuyer ou de dégager les paramètres qui encadreront les initiatives de recrutement, de perfectionnement, de formation et d'appréciation du rendement, ainsi que de planification de la carrière et de la relève. Le premier volet de ce projet devrait être achevé d'ici la fin de 1997-1998.

Définir le noyau de compétences et évaluer la compétence des employés en regard des attentes

Pour simplifier ses cadres de relations de travail et de gestion des ressources humaines, le BSIF élaborer et met en place un Système de classification universelle (SCU) couvrant tous les groupes professionnels et les niveaux de l'organisation. Des descriptions de poste repères ont été élaborées par un groupe de travail composé de représentants de la direction, des employés et des syndicats. On est à mettre la dernière main aux questionnaires d'analyse de poste pour tous les autres postes au BSIF. Le SCU devrait être en place avant la fin de 1997-1998.

Simplifier les cadres de relations de travail et de gestion des ressources humaines en instaurant un système unique de classification universelle

Dans le cadre de cette démarche, le BSIF consulte ses employés sur les principaux aspects des orientations et de la gestion de l'organisation. À cette fin, il a lancé l'examen de son processus d'appréciation du rendement des employés, mis en place un programme cyclique de rétroaction ascendante, et mené une enquête détaillée auprès des employés pour cerner leurs impressions et leurs points de vue. Il a aussi pris des mesures pour améliorer les communications entre la direction et les employés pour que les problèmes soient définis et abordés de manière ouverte et progressive.

En 1995-1996, le BSIF a examiné la contribution de ses fonctions et activités à la réalisation de ses objectifs stratégiques. Par la suite, il a transféré à Revenu Canada sa Section des conseils sur les régimes de retraite en 1996 et sa fonction «taxe d'accise», qu'il exerçait depuis quelques années, en avril 1997. Au même moment, ses responsabilités en vertu de la Loi sur l'assurance du service civil ont été cédées à Développement des ressources humaines Canada.

Envisager une répartition plus équitable des coûts entre les secteurs réglementés

En 1996, un groupe de travail interne a été chargé d'examiner la possibilité que le BSIF établisse la cotisation de l'industrie aux coûts qu'il assume à son égard suivant une version modifiée du principe de l'utilisateur payeur. L'un des principaux objectifs du groupe de travail était de développer un meilleur système de mesure et de recouvrement des coûts. Le groupe de travail a terminé l'étude de la méthode d'établissement de la cotisation en usage au BSIF et a fait rapport de ses conclusions à l'ABC, à l'ACCAP et au BAC. Ce rapport propose aussi des solutions de rechange aux fins d'examen par l'industrie. Le BSIF prévoit de prendre une décision dans ce dossier d'ici avril 1998.

Le BSIF assume en outre des coûts qui ne sont pas directement liés à la réglementation et à la surveillance des institutions financières ou des régimes de retraite. Par exemple, il fournit des conseils et des renseignements à des spécialistes du droit et de la comptabilité mais sans exiger de contrepartie directe. Il a entrepris d'examiner cette pratique dans le cadre de l'initiative de l'utilisateur payeur.

Pour mettre à profit les travaux interagences antérieurs, le BSIF entend comparer le fardeau documentaire qu'il impose aux institutions financières aux exigences de la Banque du Canada et de la Société d'assurance-dépôts en la matière. Vu l'ampleur et la complexité de cette initiative, elle a été reportée jusqu'à l'achèvement d'autres projets prioritaires.

Qualité

Pour maintenir la qualité de ses travaux de réglementation et de surveillance, le BSIF doit notamment embaucher, former et maintenir en poste un effectif très compétent, professionnel et motivé. Dans les meilleures conditions, il s'agitrait là d'un défi de taille. Mais celui-ci est particulièrement difficile à relever à l'heure actuelle en raison de la forte demande de personnel compétent exprimée par les institutions financières, du maintien des restrictions salariales dans le secteur public et des départs en masse. C'est pourquoi le BSIF a lancé l'élaboration et l'exécution d'une stratégie de gestion des ressources humaines à volets multiples. Cette stratégie prévoit notamment l'optimisation de la gestion souple et autonome des ressources humaines, la simplification et la consolidation de ses réseaux de relations de travail et de classification des postes, la définition d'un noyau de compétences critique, de même que l'acquisition et l'utilisation d'approches et d'outils efficaces de recrutement, de formation et de perfectionnement professionnel.

Le BSIF a aussi rationalisé ses exigences en matière de collecte de renseignements sur les sociétés d'assurances avec celles de l'Ontario. En 1996, il a convenu avec la Commission des assurances de l'Ontario (CAO) de fournir à cette dernière des données sur les sociétés d'assurance-vie et d'assurances multirisques et les sociétés de secours mutuels fédérales actives en Ontario. C'est ainsi que, depuis la fin de l'exercice 1996, ces sociétés n'ont plus à soumettre leur état annuel à la CAO. Plusieurs provinces souhaitent conclure des ententes semblables, et le BSIF est disposé à collaborer avec elles dans ce but selon une approche semblable à celle adoptée avec l'Ontario.

Poursuivre le dialogue sur les coûts avec les associations de l'industrie

Chaque année, le BSIF rencontre des représentants de l'ABC, de l'ACCAP et du BAC pour discuter des coûts engagés, de leur hausse anticipée, des nouvelles initiatives et des stratégies de gestion des coûts pour la prochaine année.

Contrôler efficacement les coûts du BSIF

Puisqu'il s'est engagé envers les divers intervenants à contrôler ses dépenses de fonctionnement, le BSIF a lancé un examen du processus d'établissement et d'approbation des budgets annuels en 1995-1996, et il remet activement en question le budget présenté par toutes ses unités organisationnelles. Cette démarche a été élargie en 1996-1997 avec l'ajout d'un vaste exercice de planification détaillé et d'établissement des priorités rejoignant cinq objectifs stratégiques du BSIF. En outre, l'horizon de planification des budgets de fonctionnement couvre maintenant deux ans.

Au cours de la prochaine année, le BSIF continuera d'améliorer son processus de planification et de budgétisation pour renforcer les liens entre les principales composantes de son cadre de planification et pour faciliter l'enchaînement des principales étapes de son cycle de planification. Cela devrait élargir les analyses à l'appui des décisions finales de budgétisation et de planification et assurer la saisie opportune des sommes ultimes attribuées aux divers postes budgétaires. Cette démarche englobera notamment un examen complet du cycle de planification de 1997-1998, l'essentiel des travaux sur le cadre de planification et sur les processus, les lignes directrices et les outils connexes devrait être terminé à temps pour que les résultats soient mis en œuvre en 1998-1999.

Le BSIF a réussi à comprimer de 15 % le total des coûts de fonctionnement du Secteur des services intégrés, ce qui signifie que le budget du Secteur n'a pas augmenté en termes réels en 1997-1998. Cette réduction s'est opérée malgré la constitution de provisions en prévision du rétablissement de la négociation collective, d'une forte hausse des coûts du régime des avantages sociaux des employés de l'administration fédérale et du lancement de plusieurs importantes initiatives intégrées.

Insister sur les activités névralgiques du BSIF

domaines, y compris les conglomérats financiers, les institutions financières étrangères et les produits financiers.

Surveiller continuellement le fardeau réglementaire des institutions et des régimes de retraite

On peut réduire les obstacles à la concurrence en prenant des mesures législatives abolissant des exigences artificielles ou désuètes. Par exemple, le projet de loi C-82 a permis d'éliminer ou de rationaliser des règles techniques dans des domaines comme les opérations avec appareils et la capacité des institutions financières de participer à des coentreprises. Le BSIF a collaboré étroitement avec l'industrie et le ministère des Finances à la rédaction des modifications techniques contenues dans ce projet de loi, et il continuera de le faire. La législation devant permettre aux banques étrangères d'exercer leur activité au Canada par le biais de succursales est une autre mesure visant à réduire les obstacles de nature réglementaire.

Les modifications proposées de la Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension, qui seront déposées de nouveau en 1997, prévoient aussi un allègement du fardeau réglementaire. En vertu de ces changements, le BSIF ne sera plus tenu d'examiner tous les documents et changements relatifs à un régime. Les administrateurs de régimes devront attester la conformité des documents et des modifications avec les exigences réglementaires. En outre, les dispositions législatives proposées permettront de mettre sur pied un régime de retraite simplifié pour les petits employeurs. Ce régime simplifié utilisera des documents normalisés établis par des groupes de spécialistes ou des institutions financières et serait administré par une institution financière. Cela réduirait les coûts et faciliterait l'administration d'un tel régime par les petits employeurs.

Le Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadiens examine des questions plus vastes liées à la concurrence. Dans son rapport, prévu pour 1998, le Groupe de travail pourrait proposer d'autres mesures pour éliminer les obstacles à la concurrence.

Réduire davantage le chevauchement et le double emploi de la réglementation du système financier canadien

En plus de participer aux initiatives susmentionnées faisant appel aux gouvernements provinciaux, le BSIF collabore étroitement avec le ministère des Finances et le ministère des Institutions financières de l'Ontario à la préparation d'une entente en vertu de laquelle le gouvernement fédéral serait responsable de la réglementation et de la surveillance prudentielles des sociétés de fiducie et de prêt actives en Ontario. La conclusion de cette entente serait conforme à l'intention du gouvernement de l'Ontario, annoncée en 1996, de trouver d'autres façons d'assurer la réglementation des sociétés de fiducie et de prêt de cette province. Il s'agit d'une étape importante en vue d'accroître l'efficacité de la structure de réglementation des institutions financières au Canada.

sociétés d'assurances ont mieux coordonné l'inspection des conglomérats pour aborder les risques sur une base de consolidation.

Vu l'accélération des changements au sein de l'industrie des services financiers, le Groupe des pratiques de réglementation et de surveillance a été mis sur pied en 1997 pour examiner les méthodes de réglementation et de surveillance en usage au BSIF. Par le biais d'une inspection pilote de deux grands conglomérats (une banque multinationale canadienne et une multinationale canadienne d'assurance-vie), le Groupe recommandera des améliorations des méthodes de surveillance et d'inspection. On en profitera pour examiner les méthodes d'analyse de l'information sur les institutions financières et les liens entre les fonctions «politique» et «opérations» du BSIF. L'exécution de ce projet complexe devrait prendre deux ans. Par ailleurs, une équipe de spécialistes du risque de marché relevant du Groupe a été constituée pour examiner et homologuer les modèles internes élaborés par les grandes banques pour mesurer le risque de marché.

Améliorer le cadre d'intervention précoce

Le BSIF doit constamment déceler rapidement les problèmes et intervenir de façon appropriée pour minimiser les difficultés et les pertes pour les déposants, les souscripteurs et les participants des régimes de retraite.

C'est dans ce but que, au cours de l'année écoulée, le BSIF a étoffé le Guide en matière d'intervention pour les institutions de dépôts et le Guide en matière d'intervention pour les sociétés d'assurances. Un Guide en matière d'intervention pour les régimes de retraite a aussi été élaboré. Ces documents énoncent les principaux critères permettant de répertorier les institutions financières et les régimes de retraite en fonction des problèmes de surveillance qui les caractérisent, de même que les mesures que le BSIF peut prendre selon la gravité de la situation. En 1996-1997, le BSIF a amélioré les critères de classement des institutions financières suivant les étapes du cadre de surveillance, et il est prévu que les guides seront mis à jour chaque année. Les bases de données électroniques à la disposition des analystes et des inspecteurs du BSIF permettent déjà de consulter rapidement les renseignements financiers stratégiques concernant les institutions financières. En 1996-1997, une première série de tests de préalerte ont été élaborés en prévision de leur intégration à la base de données sur les institutions de dépôts en 1997-1998.

Assurer la compétence du personnel de surveillance

Il importe que le BSIF veille à ce que son personnel de surveillance ait les compétences et les connaissances requises pour relever les défis posés par l'évolution rapide du marché des services financiers. Pour ce faire, il doit notamment recenser les domaines nécessitant des compétences techniques ou spécialisées additionnelles. La création de l'équipe du risque de marché sous la bannière du Groupe des pratiques de réglementation et de surveillance est un pas dans cette direction. En 1997-1998, le BSIF amorcera la création d'équipes de spécialistes dans d'autres

Le BSIF continue d'évaluer les engagements intersociétés et d'intégrer les mesures appropriées à ses normes de fonds propres. La ligne directrice de 1997 sur le MIMPRCE englobera de nouvelles exigences pour risque de déchéance et en imposera d'autres pour tenir compte des variations du risque de taux d'intérêt. Ces normes sont en constante évolution depuis 1992, et plusieurs règles transititoires différentes sont maintenant en vigueur. Par souci de stabilité, le BSIF a annoncé un moratoire sur les changements de fond jusqu'en l'an 2000, alors qu'on pourra procéder à un examen plus poussé de la question.

Sachant que le risque de crédit demeure l'un des plus importants que peuvent courir les institutions de dépôts, le BSIF a élaboré un énoncé de politique sur les provisions générales pour perte sur prêts des institutions de dépôts. Cet énoncé traite de la gestion et de la constatation du risque, ainsi que des attentes du BSIF au sujet des politiques de constitution de provisions générales des institutions de dépôts fédérales. Le BSIF a aussi publié un document connexe sur la constatation et la comptabilisation du risque de crédit inhérent, à l'intention des institutions de dépôts dont l'exercice se termine le 1^{er} novembre 1998 ou postérieurement.

En raison de la forte expansion des activités de négociation des banques, le BSIF a émis une ligne directrice sur les normes de fonds propres pour risque de marché. Cette ligne directrice s'applique à toutes les institutions de dépôts qui satisfont aux exigences minimales en matière de négociation, et elle est conforme aux normes internationales en la matière approuvées par le Comité de Bâle en 1996. Le risque de marché englobe le risque de taux d'intérêt et le risque de position sur titres de propriété dans le compte de négociation, de même que le risque de change et le risque de position sur produits de base à l'échelle des institutions. Ces dernières devront se conformer à la ligne directrice d'ici janvier 1998.

Sur la scène internationale, la BRI dirige des travaux visant à réduire et à contrôler le risque de compensation et de règlement des opérations de change. Bon nombre des questions soulevées sont du ressort des banques elles-mêmes. Avec l'aide de la Banque du Canada, le BSIF dresse un relevé des pratiques des banques canadiennes et des modifications proposées (y compris des initiatives de l'industrie et celles de chaque institution), et il suit l'évolution de la situation sur d'autres marchés. Compte tenu de l'ampleur des initiatives du secteur privé, on pourra envisager d'autres mesures de surveillance des positions sur devises et réduit les risques pour le système de compensation et de règlement, constitue un changement récent de taille.

Examiner et repenser les méthodes de réglementation et de surveillance

Pour utiliser ses ressources de manière efficace, le BSIF cherche à appliquer une approche fondée sur les risques à l'inspection et à la surveillance des institutions de dépôts et des régimes de retraite, et à l'améliorer. En 1996, les inspecteurs des secteurs des institutions de dépôts et des

Vu que les Fonds propres constituent un cousin de premier plan en cas de difficultés financières, plusieurs projets ont été lancés dans ce domaine. Leurs résultats seront pris en compte dans le cadre de l'objectif à plus long terme qui consiste à élaborer des normes précises de Fonds propres.

- Les institutions financières canadiennes sont plus actives sur la scène internationale et ont diversifié leurs activités. En cas de liquidation, une institution réglementée au Canada pourrait être empêchée de recouvrer ses éléments d'actif situés à l'étranger ou contrôlés par d'autres entités juridiques. Par exemple, les éléments d'actif situés à l'étranger peuvent ne pas être disponibles pour couvrir les réclamations au Canada en raison des mesures prises par des syndicats de faillite étrangers, de considérations juridiques ou fiscales, de mécanismes de contrôle des changes ou de l'intervention des autorités politiques d'un autre pays. Le calcul des Fonds propres qui pourraient être disponibles peut dépendre dans une large mesure de l'entité du groupe financier qui fait problème, des mesures réglementaires prises par d'autres administrations et d'autres variables. Le BSIF a lancé un projet pour mieux évaluer les Fonds propres disponibles pour satisfaire aux obligations envers les déposants, les souscripteurs et les créanciers canadiens. Les résultats de cette démarche permettront de chiffrer les Fonds propres disponibles dans diverses circonstances.

- Les normes de Fonds propres à risque qui s'appliquent à l'heure actuelle aux banques canadiennes reposent sur les normes internationales adoptées en 1988 par le Comité de Bale. En vertu de ces normes, les banques doivent consacrer au moins 8 % de leur actif pondéré en fonction des risques à la couverture du risque de crédit. Elles doivent aussi affecter un montant, calculé à l'aide d'une formule ou du modèle interne de la banque, au risque de marché. Le BSIF participe notamment à l'examen des normes en place entrepris par le Comité de Bale, et plus particulièrement à l'étude des fins et des caractéristiques des Fonds propres des banques. Cet examen guidera l'établissement de critères d'évaluation des instruments de Fonds propres. Il sera aussi question, à une date ultérieure, des éléments de risque dont les normes de Fonds propres ne tiennent pas compte, et des nouvelles méthodes de mesure des Fonds propres.

Même si les ratios de Fonds propres des grandes banques canadiennes sont supérieurs au minimum qu'exigent les normes du Comité de Bale, ils ont légèrement diminué au cours des deux dernières années. Le BSIF a indiqué qu'il préfère que les niveaux de Fonds propres reviennent au niveau pondéré en fonction des risques de 1995 (environ 7 % des Fonds propres de catégorie 1 et 10 % du total des Fonds propres). Il encourage également les banques à améliorer les méthodes de rapprochement des niveaux de Fonds propres avec leur profil de risque spécifique.

- Le BSIF continue d'améliorer l'application du montant minimum permanent requis pour le capital et l'excédent (MMPRCE) et du test du dépôt de l'actif et de la marge requise (TDAMR). Il s'agit des normes minimales de Fonds propres applicables aux sociétés canadiennes d'assurance-vie et aux succursales canadiennes de sociétés étrangères.

Contribuer à l'application d'un cadre national de réglementation sain

En 1996-1997, le BSIF a collaboré étroitement avec le ministère des Finances à deux projets d'ordre législatif. Il a d'abord participé à l'élaboration du projet de loi C-82, dont la plupart des dispositions ont pris effet au milieu de 1997. Ce projet de loi renforçait des dispositions traitant notamment de l'accès des banques étrangères, des opérations avec apparentés, des contreparties et de l'accès des mutuelles d'assurance-vie aux marchés de capitaux. Deuxièmement, il a dirigé l'élaboration d'un livre blanc sur les changements de la Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension, qui a paru en juillet 1996 et a débouché sur le dépôt d'un projet de loi en mars 1997. Ce projet de loi devrait être déposé de nouveau au cours de la prochaine session.

En collaboration avec le ministère des Finances, le BSIF jouera aussi un rôle de premier plan dans l'élaboration d'un cadre prudentiel approprié en marge du projet de loi qui permettra aux banques étrangères d'établir des succursales au Canada. Ce cadre devrait être publié d'ici la fin de 1997.

Collaborer avec les associations professionnelles pour évaluer le bien-fondé du recours à leurs services

La rentabilité du régime de surveillance repose en bonne partie sur la capacité de faire appel à des groupes de professionnels comme les vérificateurs externes et les actuaires désignés ou indépendants. Dans le cas des institutions de plus grande taille, ce recours englobe la fonction de vérification interne. Le bien-fondé de l'ampleur de ce recours doit être périodiquement confirmé. En 1996, on a examiné la fonction de vérification interne des grandes institutions de dépôts. Dans l'ensemble, cet examen confirme que le BSIF devrait continuer d'y recourir. L'exercice a aussi donné lieu à plusieurs recommandations pour garantir le maintien de l'ampleur de ce recours. Un document sur les pratiques exemplaires a été élaboré et servira à évaluer le travail des services de vérification interne d'autres institutions financières surveillées par le BSIF. Au cours de périodes de planification ultérieures, on procédera à des travaux semblables dans d'autres secteurs où le BSIF recourt de façon significative à des tiers.

Élaborer des normes de pratiques commerciales et financières saines

Le BSIF continue de collaborer avec l'industrie au développement de normes et de pratiques exemplaires. En 1996-1997, il a aidé l'Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes (ACCAP) à élaborer des normes de pratiques commerciales et financières saines et un mécanisme d'évaluation connexe. Ces normes, qui sont d'application volontaire à l'heure actuelle, constitueront des lignes directrices du BSIF l'an prochain. Elles pourront être modifiées à la lumière des faits observés au cours de la période de transition. Ces lignes directrices pourraient aussi prendre la forme de règlements en bonne et due forme à une date ultérieure.

Assainir le bilan des institutions financières

Collaborer avec d'autres instances canadiennes et étrangères de réglementation pour renforcer le cadre de réglementation et de surveillance

Le BSIF participe aux travaux du Comité de Bale sur le contrôle bancaire (le «Comité de Bale»), qui relève de la Banque des règlements internationaux (BRI). Il s'agit notamment de mettre en place et de surveiller les exigences liées au risque de crédit et au risque de marché, de favoriser l'adoption de normes de pratiques commerciales et financières saines, et de stimuler les efforts d'harmonisation des déclarations, de la divulgation et des pratiques comptables. En outre, un groupe de travail spécial créé par le Comité de Bale amorcera bientôt l'élaboration de méthodes coordonnées de surveillance en vue d'appliquer les techniques de modélisation du risque de crédit au calcul des fonds propres. Ces travaux devraient déboucher sur d'autres changements des méthodes de surveillance et d'inspection.

Le BSIF siège également au Forum mixte sur les conglomérats financiers, qui élabore de nouvelles méthodes de surveillance des conglomérats internationaux de dépôts, de courtiers en placements et de sociétés d'assurances, et d'échange d'information à leur sujet. Un exercice visant un conglomérat canadien a été achevé en 1996-1997, il s'agissait d'évaluer l'adéquation du régime de surveillance en place en fonction de la structure, des activités et des méthodes de gestion des risques du conglomérat. Cet exercice, et ceux effectués dans d'autres pays, serviront à proposer d'autres mesures d'harmonisation et de coordination des activités de surveillance au cours de la prochaine année.

Des cadres supérieurs du BSIF siègent en outre à l'Association internationale des superviseurs des sociétés d'assurances (AIISSA), dont les travaux sont analogues à ceux du Comité de Bale mais moins avancés.

Enfin, le BSIF a amorcé la mise à jour et l'amélioration des protocoles d'entente signés avec d'autres instances de réglementation, dont celles du Royaume-Uni et des États-Unis.

Au pays, le BSIF participe à des initiatives d'harmonisation et de coordination et s'est engagé à les poursuivre. Le BSIF et la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario ont amélioré les communications au sujet des questions et des activités de réglementation. Le BSIF continue de collaborer avec la Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC) pour éviter le double emploi improductif et accroître la rentabilité des activités. Il a aussi élaboré des ententes avec certains organismes provinciaux de réglementation des institutions financières en vertu desquelles il s'acquitte, pour leur compte, de certaines tâches de surveillance, comme les inspections. En 1996, le BSIF a assuré, moyennant le recouvrement des coûts, l'inspection sur place d'institutions financières provinciales en Ontario, au Manitoba, à l'Île-du-Prince-Édouard, au Nouveau-Brunswick, à Terre-Neuve et au Labrador. Il est à mettre à jour l'entente qu'il a conclue avec le Manitoba en vue de fournir des services d'inspection et de surveillance relativement aux institutions financières de cette province.

visant à empêcher toutes les faillites pourrait engendrer un régime réglementaire démesurément interventionniste et coûteux. Un tel régime pourrait aussi décourager la prise de risques raisonnables par les institutions et risque donc de placer les institutions financières canadiennes en situation de désavantage concurrentiel. En revanche, un mandat réglementaire en vertu duquel l'intervention réglementaire obligatoire repose sur une série de variables financières assorties de seuils est foncièrement rigide et pourrait favoriser l'inaction ou une intervention différée de la part du superviseur d'une institution. Ni l'une ni l'autre de ces options n'est acceptable. Un cadre de réglementation plus souple, propice au règlement accéléré des problèmes d'une institution, a plutôt été établi à l'intention du marché canadien. Le BSIF a été chargé de protéger les intérêts des déposants et des souscripteurs. Son mandat reconnaît toutefois que certaines institutions peuvent faire faillite, et le font effectivement. Il importe que le BSIF poursuive ses diverses initiatives pour mieux faire comprendre son rôle et son mandat. Son rapport annuel est l'un des outils à sa disposition.

Accroître la divulgation de renseignements financiers

L'intérêt plus marqué des consommateurs pour la situation de leurs institutions financières peut contribuer à la confiance du public. Le document de travail de 1995 proposait d'exiger la divulgation accrue et plus fréquente de l'information sur la situation des institutions financières fédérales. La législation régissant ces dernières a été modifiée en fonction de ces propositions. L'Institut canadien des actuaires (ICA) et l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) ont tous deux formé des comités pour étudier la divulgation de renseignements actuariels et comptables, et élaboré des directives additionnelles en matière de divulgation à l'intention des institutions financières. De son côté, le BSIF a émis une ligne directrice intitulée Normes de divulgation annuelle à l'intention des institutions de dépôts. Une ligne directrice semblable à l'intention des sociétés d'assurances est en préparation et devrait être émise sous peu.

Cette ligne directrice décrit les renseignements complémentaires au sujet des portefeuilles de placements et de prêts, de l'information sectorielle à propos des actifs, des passifs et des produits, de la sensibilité au risque de taux d'intérêt et des provisions techniques à intégrer au rapport annuel. Les institutions doivent aussi faire état de leurs pratiques de gestion et de contrôle du risque de crédit, du risque d'illiquidité, du risque de taux d'intérêt, du risque de change et du risque de réassurance.

En outre, le BSIF diffuse maintenant sur son site Internet les états financiers annuels des institutions financières fédérales. À cela s'ajoutent des données mensuelles sur l'actif de chacune des banques et sur l'actif national du secteur bancaire sur une base de consolidation.

En vertu de sa loi habilitante, le BSIF doit faire état, dans son rapport annuel, de la situation touchant la divulgation des renseignements par les institutions financières, ainsi que des progrès réalisés pour accroître cette divulgation. Puisque la mise en œuvre des initiatives en la matière est assez récente, le rapport annuel de l'an prochain en traitera de façon plus détaillée.

B. Réalisations en matière de rendement

Identifier et comprendre en permanence les risques nouveaux

Au cours de la période de planification 1996-1997, le BSIF a pris d'autres mesures pour identifier et comprendre les risques nouveaux et importants auxquels les institutions financières fédérales sont confrontées, et pour en établir l'ordre de priorité. Le résultat de cette tâche, confiée à un groupe de travail interne des secteurs de la Politique et des Opérations, a servi à la planification de la période en cours. L'examen des risques clés se poursuit.

Le Secteur de la politique a également publié les résultats de recherches sur les effets de la technologie sur le secteur des services financiers. Ce travail a donné lieu à deux nouveaux projets :

- premièrement, un énoncé de principe sur l'impartition auprès des fournisseurs de services, réglementés et non réglementés, a été publié en réponse au fait que les institutions financières contiennent de plus en plus d'activités névralgiques à des sous-traitants, tendance qu'appuie la technologie;
- deuxièmement, le BSIF a élaboré, pour son site Internet, un énoncé convivial décrivant le rôle de la réglementation qui doit être mis en œuvre à l'automne de 1997. Une liste fréquemment mise à jour des institutions financières fédérales sera également accessible sur le site Internet du BSIF. Cette mesure donne suite aux craintes à l'effet que, grâce à la technologie, plus particulièrement à l'Internet, il est plus facile de tromper les consommateurs sur la question de savoir si un fournisseur de services financiers est réglementé ou non.

Les premières institutions financières virtuelles canadiennes ont vu le jour en 1997. Puisque leur survie dépendra de canaux de distribution non traditionnels, les institutions ont posé de nouveaux défis pour le régime de surveillance; il a notamment fallu revoir les mesures prises par les institutions pour garantir la sécurité des produits auxquels les clients auront accès par l'entremise de leur ordinateur personnel.

Comblent les lacunes à l'égard des attentes

L'un des principaux défis que le BSIF doit relever pour favoriser la confiance dans le système financier canadien consiste à faire comprendre de façon réaliste le rôle de la réglementation et de la surveillance. La plupart des Canadiens font affaires avec des institutions financières fédérales et s'en remettent, directement ou indirectement, au BSIF. Il importe que le fondement de cette confiance soit réaliste et compris.

Dans un document de travail intitulé Renforcer et assainir le secteur des services financiers canadien paru en 1995, le gouvernement fédéral précisait que la réglementation ne peut pas et ne doit pas tenter d'empêcher la faillite de toutes les institutions financières. Un mandat législatif

- core competency profile
- Core competencies are being developed which will be used to assess training needs through the evaluation of individual and organizational gaps between actual and target competencies.
- level of employee satisfaction
- A comprehensive employee survey has been conducted which will provide base year data for periodic assessment of overall employee satisfaction within OSFI, and which will allow for some benchmarking with other organizations engaged in similar activities.
- comprehensive quality index for OSFI processes
- Test indices are being examined to assess their relevance and validity in reflecting the overall quality of both internal OSFI processes and outputs and activities driven by external requests for OSFI rulings or approvals.

Protection contre les pertes indues

- un indice d'intervention quantitatif sera établi pour mesurer l'efficacité et l'efficience de l'intervention du BSIF; il mettra l'accent sur le nombre d'institutions et sur la valeur de leur actif au fil des étapes des Guides d'intervention;
- un indice d'intervention qualitatif permettra de mesurer l'efficacité avec laquelle le BSIF prend les mesures prévues par les Guides d'intervention à l'égard des institutions financières dont la situation le préoccupe;
- un indice de recouvrement des pertes sera élaboré pour chiffrer le coût, pour le système financier, de l'intervention auprès des institutions en faillite.

Concurrence

- améliorer l'élaboration des règlements, des lignes directrices et des énoncés de politique par le biais de consultations plus formelles et plus précises sur l'impact sur la concurrence, par le biais de discussions ou au moyen d'un questionnaire;
- développer un indice d'ingérence fondé sur le volume et la complexité de la réglementation;
- prévoir des enquêtes périodiques (par voie de sondages ou de groupes de discussion) pour recueillir le point de vue de l'industrie;
- commander des travaux de recherche à des tiers, comme le Conference Board du Canada l'a fait récemment au sujet du coût de la réglementation;
- élaborer une méthode d'évaluation permanente des programmes.

Rentabilité

- le ratio des coûts de surveillance (directs et indirects), en dollars et en temps, pour chaque secteur de l'industrie à l'actif ou aux recettes;
- une comparaison des coûts d'observation internes du BSIF (au sens de ce qui précède) avec ceux d'autres instances de réglementation (les provinces, les États-Unis et le Royaume-Uni, par exemple);
- le calcul des coûts d'observation par industrie, y compris les coûts internes du BSIF et les coûts internes et externes assumés par les institutions pour satisfaire aux exigences du BSIF, et une comparaison entre les coûts d'observation internes du BSIF et le total des coûts d'observation de chaque segment de l'industrie.

Bureau du surintendant des institutions financières - Principaux engagements en matière de résultats	
pour garantir aux Canadiens :	
critères de rendement :	
<ul style="list-style-type: none">• l'application d'un régime sain et souple de réglementation et de surveillance des institutions financières et des régimes de retraite fédéraux• les souscripteurs, les déposants et les participants des régimes de retraite sont à l'abri des pertes indues• les stratégies de surveillance et de réglementation tiennent compte des risques nouveaux• le public a confiance dans les institutions financières et les régimes de retraite canadiens• les entités surveillées sont concurrentielles	
<ul style="list-style-type: none">• la fourniture de services, actuariels et autres	<ul style="list-style-type: none">• le Parlement et d'autres intervenants et régimes de retraite fédéraux reçoivent des services professionnels, rentables et opportuns

Nous élaborons des critères de rendement devant permettre au BSIF d'évaluer dans quelle mesure il satisfait à ces objectifs. L'absence de modèles de mesure du rendement d'un organisme de réglementation des institutions financières complique cette tâche. Il faut donc faire preuve de créativité. Nous espérons que plusieurs de ces mesures entreront provisoirement en vigueur pendant l'année de planification 1997-1998 et que d'autres s'y ajouteront au cours des exercices ultérieurs. Voici un résumé des propositions qui permettront de mesurer le rendement du BSIF :

Confiance du public

- un indice financier composite du risque, permettant de refléter la situation financière globale du secteur des services financiers canadien et de ses industries constituanes;
- des enquêtes sur l'efficacité, pour mesurer la qualité, l'efficacité, l'impact, la pertinence et l'utilité des activités du BSIF appuyant l'adoption de normes de pratiques commerciales et financières saines;
- un sondage national sur l'attitude du public à l'égard du secteur des services financiers et de ses industries constituanes, et sur sa confiance dans le secteur.

Comparaison des dépenses prévues du Bureau aux dépenses réelles, par branche d'activité (en millions de dollars)					
Branches d'activité	Réelles 1993-1994	Réelles 1994-1995	Réelles 1995-1996	Totales prévues 1996-1997	Réelles 1996-1997
Surveillance des institutions financières et des régimes de retraite	(0,9)	(2,2)	1,6	0,0	(2,5)
Services actuariels et autres offerts au gouvernement du Canada	2,4	2,5	2,6	2,5	2,5
Total	1,5	0,3	4,2	2,5	0,0

Comparaison des dépenses totales prévues aux dépenses réelles, 1996-1997, par branche d'activité (en millions de dollars)					
Branches	Fonction-	Immobiliations	Total	Moins : Dépenses à Recettes à valeur sur le crédit	Dépenses totales nettes
Surveillance des institutions financières et des régimes de retraite	38,3	0,5	38,8	38,8	0,0
Services actuariels et autres offerts au gouvernement du Canada	3,9	1,1	37,0	39,5	(2,5)
Total	42,2	0,5	42,7	40,2	2,5
Autres recettes et dépenses	39,8	1,1	40,9	40,9	0,0
Recettes portées au crédit du Trésor	(1,4)				(1,4)
Coût des services fournis par d'autres ministères	0,1				0,1
Coût net du programme	1,2				(1,3)

Nota : Les chiffres ombrés représentent des dépenses et recettes réelles en 1996-1997

SECTION II : RENDEMENT DU BUREAU

A. Attentes en matière de rendement

Tableaux comparatifs des dépenses prévues et réelles

Besoins en ressources par secteur et branche d'activité

Comparaison des dépenses totales prévues aux dépenses réelles, 1996-1997, par secteur et branche d'activité (en millions de dollars)			
Branches d'activité			
Secteur	Surveillance des institutions financières et des régimes de retraite	Services actuariels et autres offerts au gouvernement du Canada	Total
Opérations	(1,4)	2,0	2,0
Politique	(0,4)		(0,4)
Services intégrés		0,5	0,5
	(0,7)	0,5	(0,2)
TOTAL	0,0	2,5	2,5
	(2,5)	2,5	0,0

Nota : Les chiffres ombrés représentent des dépenses et recettes réelles en 1996-1997

Le BSIF établit des rapports actuariels en application de la *Loi sur les rapports relatifs aux pensions publiques* et du *Régime de pensions du Canada*, de même que divers autres rapports prévus par la loi sur les régimes gouvernementaux de retraite et d'assurance. Il était également tenu de percevoir la taxe imposée en vertu de la partie I de la *Loi sur la taxe d'accise* et d'administrer un régime d'assurance sous le régime de la *Loi sur l'assurance du service civil*, mais ces fonctions ont été transférées à Revenu Canada et à Développement des ressources humaines Canada le 1^{er} avril 1997.

(2) Les services actuariels et autres offerts au gouvernement du Canada

Le BSIF surveille environ 500 institutions financières et 1 100 régimes de retraite. Ces derniers ont été mis sur pied par des employeurs et sont assujettis à la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*. En outre, moyennant le recouvrement des coûts, la BSIF examine la situation de 24 institutions provinciales en vertu d'ententes fédérales-provinciales ou en qualité de mandataire de la Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC).

(1) La surveillance des institutions financières et des régimes de retraite

Le BSIF exerce deux branches d'activité :

Organisation par branche d'activité

Aucune de ces initiatives ne peut réussir en l'absence de professionnels chevronnés, compétents et très motivés, capables de se tenir au fait des nombreux changements au sein du secteur des services financiers. Plusieurs initiatives sont en cours pour aider le BSIF à attirer les professionnels dont il a besoin pour relever les défis que comporte son mandat, pour les maintenir en poste et pour assurer leur recyclage et leur perfectionnement. L'une d'elle consiste à définir un noyau de compétences propres au BSIF et d'élaborer un programme de perfectionnement professionnel à partir de ce noyau. D'importantes mesures ont été prises à cette fin en 1996-1997.

(4) Perfectionner les ressources humaines

Un nombre de participants attribuable à la restructuration des entreprises. Certains régimes éprouvent des problèmes de solvabilité, et le BSIF accorde plus d'importance à cette question pour mieux évaluer la capacité de chaque régime de faire honneur à ses engagements envers ses participants. À cette fin, il met l'accent sur les inspections sur place, développe des tests de préférence en matière de solvabilité et a recommandé d'importants changements de la Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension. Ces changements étaient contenus dans un projet de loi que l'ancien secrétaire d'État (Institutions financières internationales), l'honorable Doug Peters, avait déposé au cours de la dernière session du Parlement. La dissolution du Parlement fait que ce projet de loi est mort au feuillet. Il devrait être déposé de nouveau au cours de la prochaine session.

Même si de nombreux régimes ont profité du dynamisme des marchés de capitaux, d'autres ont été touchés par une baisse du rendement de leurs placements à revenu fixe et par une diminution

(3) Améliorer la réglementation et la surveillance des régimes de retraite

En matière de risque, le BSIF applique deux grandes stratégies : il veille à ce que chaque institution financière se dote d'un cadre de contrôle approprié couvrant tous les principaux risques, et il s'assure que chaque institution financière dispose des fonds propres réglementaires dont elle a besoin pour protéger les déposants et les souscripteurs contre ces risques.

Fort de nouveaux objectifs et d'une meilleure compréhension des risques nouveaux, le BSIF a amorcé un examen en profondeur de toutes ses pratiques et méthodes de réglementation et de surveillance. Cet exercice devrait prendre fin en 1999 et déboucher sur des recommandations en vue de modifier ces pratiques et méthodes pour que le BSIF se concentre sur les risques les plus graves.

(3) Traiter des risques nouveaux

Vu l'ampleur des changements qui marquent le secteur des services financiers, le BSIF doit comprendre les risques qu'assument les institutions financières, et ceux auxquels le secteur des services financiers lui-même est exposé, pour être en mesure de concentrer ses ressources sur les risques les plus significatifs. Dans cette optique, il a mené diverses études internes sur les nouveaux afin de recenser ceux qui exigent un renforcement de la réglementation et des activités de surveillance.

(2) Identifier et comprendre les risques nouveaux

En période de ressources limitées, le choix des orientations est déterminant. Le BSIF s'est surtout consacré à l'élaboration de sa mission, de ses objectifs stratégiques et des normes de rendement qui lui permettront de déterminer dans quelle mesure il réalise ces objectifs. On prévoit en outre que, à terme, ces normes aideront le BSIF à rendre compte de sa performance au gouvernement et au public. Des paramètres généraux axés sur dix normes ont été établis, et l'élaboration de critères mesurables pour chacune se poursuit. Cette tâche pose des défis et il n'existe presque aucun précédent en la matière au Canada ou ailleurs dans le monde, mais les travaux vont bon train.

(1) Cadre de responsabilisation

Priorités stratégiques

- **Efficacité** — Préconiser des échanges francs et ouverts avec les parties intéressées sur les coûts et les avantages de notre mandat.
- **Concurrence** — Exécuter son mandat d'organisme de réglementation en tenant compte de la nécessité de permettre aux institutions d'exercer une saine concurrence.

SECTION I : APERÇU DU BUREAU

Mandat

Créé en 1987 en vertu d'une loi fédérale, le BSIF est chargé de surveiller et de réglementer les banques, les sociétés d'assurances, les sociétés de fiducie, de prêt et d'investissement, de même que les associations coopératives de crédit à charte fédérale ou détenant un permis du gouvernement fédéral, et de surveiller les régimes de pension privés assujettis à la réglementation fédérale. Il fournit en outre des services, actuariels et autres, au gouvernement du Canada en application de diverses lois.

En vertu du projet de loi C-15 (sanctionné en mai 1996), le BSIF s'est vu confier des responsabilités précises afin de soutenir la confiance du public dans le système financier canadien et de minimiser les pertes pour les souscripteurs, les déposants et les créanciers des institutions financières.

Mission

Conformément à ce mandat, le BSIF a énoncé la mission qui suit :

« Nous sommes le principal organisme de réglementation des institutions financières et des régimes de retraite régis par le gouvernement fédéral. Notre mission consiste à protéger les souscripteurs, les déposants et les participants des régimes de retraite contre toute perte indue. Nous promouvons et administrons un cadre de réglementation qui permet au public d'avoir foi en un système financier concurrentiel. Nous fournissons aussi des services et des conseils actuariels au gouvernement du Canada.

Nous nous engageons à maintenir un niveau élevé de professionnalisme, de qualité et d'efficacité. »

Objectifs

La mission du BSIF regroupe les cinq objectifs suivants :

- **Protection contre les pertes indues** — Déceler les risques et les tendances propres à chaque institution, et intervenir en temps opportun pour minimiser les pertes pour les souscripteurs, les déposants et les participants des régimes de retraite.
- **Confiance du public** — contribuer à la confiance du public en favorisant la sécurité et la santé du système financier canadien, évaluer les risques systémiques et préconiser l'adoption de normes saines de pratiques commerciales et financières.
- **Qualité** — Améliorer constamment les connaissances et les aptitudes de notre personnel, de même que la qualité de nos processus et de nos systèmes, afin de relever les défis posés par une conjoncture qui change rapidement.

Bureau du surintendant des institutions financières
Rapport de rendement présenté au Parlement
pour la période se terminant le 31 mars 1997

Table des matières

Section I : Aperçu du Bureau

1.	Mandat	1
2.	Mission	1
3.	Objectifs	1
4.	Priorités stratégiques	2
5.	Organisation par branche d'activité	3

Section II : Rendement du Bureau

A. Attentes en matière de rendement

1.	Tableaux comparatifs des dépenses prévues et actuelles	4
2.	Résumé des attentes en matière de rendement	7

B. Réalisations en matière de rendement

C. Examens clés

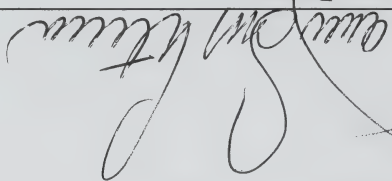
Section III : Renseignements supplémentaires

1.	Besoins financiers par autorisation	23
2.	Recettes par catégorie	24
3.	Lois appliquées par le Bureau du surintendant des institutions financières	24
4.	Passif éventuel	25
5.	Références	26

**Bureau du surintendant des institutions
financières Canada**

Rapport de rendement

**Pour la période
se terminant
le 31 mars 1997**



**James Peterson
Secrétaire d'Etat**

(Institutions financières internationales) Finance

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une proposition afin de répartir le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget des dépenses principal* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*. Elle a également ordonné aux 78 ministères et organismes de présenter ces rapports dans le cadre d'un projet pilote.

Cette décision découle des travaux entrepris par le Secréariat du Conseil du Trésor et 16 ministères pilotes pour donner suite aux engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses et de moderniser la préparation de cette information. Ces démarches visant à mieux cibler les résultats et à rendre plus transparente l'information fournie au Parlement s'insèrent dans une initiative plus vaste intitulée "Repenser le rôle de l'Etat".

Ce **Rapport ministériel sur le rendement** répond aux engagements du gouvernement et tient compte des objectifs fixés par le Parlement d'accroître la responsabilisation touchant les résultats. Il couvre la période se terminant le 31 mars 1997 et compare le rendement aux plans présentés par le ministère dans sa *Partie III du Budget des dépenses principal* de 1996-1997.

Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessiteront un travail soutenu dans toute l'administration fédérale. S'acquitter des diverses exigences que comporte la gestion axée sur les résultats – préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et faire rapport sur les réalisations – constitue une composante de base. Les programmes du gouvernement fonctionnent dans des environnements en évolution constante. Étant donné la vogue des partenariats, la prestation de services confiée à des tiers et d'autres alliances, il faudra relever les défis de savoir à qui imputer les responsabilités dans les rapports sur les résultats. Les rapports de rendement et leur préparation doivent faire l'objet de surveillance afin de garantir qu'ils demeurent crédibles et utiles.

Le présent rapport correspond à une étape supplémentaire de ce processus permanent. Le gouvernement entend perfectionner et mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découlera de l'expérience acquise au cours des prochaines années et des précisions que les utilisateurs fourniront au fur et à mesure sur leurs besoins en information. Par exemple, la capacité de communiquer les résultats par rapport aux coûts est limitée pour le moment, bien que cet objectif demeure intact.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secréariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/fkey.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Revue gouvernementale et services de qualité
Secréariat du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada

K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042 - Télécopieur : (613) 957-7044



©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1997
En vente au Canada chez
votre librairie local
ou par la poste auprès du
Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9
N° de catalogue BT31-4/62-1997
0-660-60348-9



Bureau du surintendant des institutions financières Canada

Pour la période
se terminant
le 31 mars 1997

Présentation améliorée des rapports
au Parlement – Document pilote

Canada



Offices of the Information and Privacy Commissioners

For the
period ending
March 31, 1997

Improved Reporting to Parliament —
Pilot Document

Canada

©Minister of Public Works and Government Services Canada 1997

Available in Canada through

your local booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/63-1997
0-660-60349-7



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing what was known as the *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*. It also required 78 departments and agencies to table these reports on a pilot basis.

This decision grew out of work by Treasury Board Secretariat and 16 pilot departments to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament and to modernize the preparation of this information. These undertakings, aimed at sharpening the focus on results and increasing the transparency of information provided to Parliament, are part of a broader initiative known as "Getting Government Right".

This *Departmental Performance Report* responds to the government's commitments and reflects the goals set by Parliament to improve accountability for results. It covers the period ending March 31, 1997 and reports performance against the plans presented in the department's *Part III of the Main Estimates* for 1996-97.

Accounting and managing for results will involve sustained work across government. Fulfilling the various requirements of results-based management – specifying expected program outcomes, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and report on achievements – is a building block process. Government programs operate in continually changing environments. With the increase in partnering, third party delivery of services and other alliances, challenges of attribution in reporting results will have to be addressed. The performance reports and their preparation must be monitored to make sure that they remain credible and useful.

This report represents one more step in this continuing process. The government intends to refine and develop both managing for results and the reporting of the results. The refinement will come from the experience acquired over the next few years and as users make their information needs more precisely known. For example, the capacity to report results against costs is limited at this time; but doing this remains a goal.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

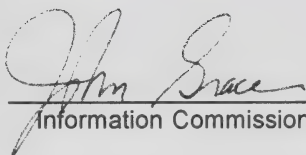
Government Review and Quality Services
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044



OFFICES OF THE INFORMATION AND PRIVACY COMMISSIONERS

PERFORMANCE REPORT

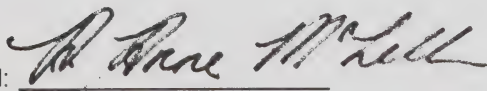
for the period ending March 31, 1997

Approved: 
Information Commissioner

Date: September 23/97

Approved: 
Privacy Commissioner

Date: 22.9.97

Approved: 
Minister of Justice

Date: OCT - 3 1997

TABLE OF CONTENTS

I	Commissioners' Message	
II	Overview	
	Roles and Responsibilities	5
	Organization and Program Composition	6
	Objectives and Priorities	6
III	Business Line Performance	
	Results Commitments	8
	Results Achieved	10
	Financial Performance	13
IV	Appendices	
	Annex 1: Organization Chart	15
	Annex 2: Access Complaints Received (10 year period)	16
	Annex 3: Privacy Complaints Received (10 year period)	17
	Annex 4: Resource Plan	18
	Annex 5: Summary of Voted Appropriations	19
	Annex 6: Legislation Administered	19
	Annex 7: Comparison of Total Planned Spending to Actual Expenditures, 1996-97	20

SECTION I - COMMISSIONERS' MESSAGE

During 1996-97, the Offices of the Information and Privacy Commissioners (OIPC) dealt with an increasing workload of complaints, inquiries and issues, responded to changes to legislation, implemented important enhancements to investigation processes, and conducted an internal review of business practices. This report provides the reader with a look at OIPC's performance during 1996-97, the factors that have influenced change and how the Commissioners have administered their programs.

Information Commissioner

The Commissioner remains committed to ensuring that the rights and obligations under the Access to Information Act are respected.

However, government restraint measures, information technology challenges and government-wide layoffs have had a substantial impact on this year's workload and service to clients. The office has gone as far as it can in terms of re-engineering processes to simplify and streamline program delivery. There are no remaining savings to be made in the Office or in corporate services without negative effect on the Commissioner's ability to serve Parliament and the public.

The workload (complaints received) is largely outside the Commissioner's control. Moreover, it is difficult to predict the number of occasions on which government institutions refuse to accept the Commissioner's recommendations and, by doing so, engender litigation.

Should promised amendments designed to strengthen the access law (additional powers, a public education mandate and additional institutions covered by the Act) be adopted, they will impose a greater burden of work on the Commissioner's office. Under the current resource levels, the service provided by the office is at the border between acceptable and unacceptable.

Privacy Commissioner

As the need for the protection of personal information becomes a major issue in Canadian society, the Commissioner is ever-more convinced that he must ensure that the rights of complainants under the Privacy Act are respected, and that personal information held by federal institutions is protected.

The two most significant government initiatives that had a substantial impact on the Office's workload and service to clients were data warehousing and shared service delivery. Some of the other factors that created administrative, expenditure and legal problems for the Office during 1996-97 include departmental implementation of government restraint measures, the exponential growth in information technology, the government's reliance on electronic service delivery and greater sharing of personal data, government-wide layoffs, and the government's dependence on contracting out work and the related personal records to the private sector.

The Minister of Justice's announcement that the Federal Government would enact privacy legislation to cover the private sector by the year 2000 at the latest, an adopted motion to extend Privacy Act coverage to all Crown Corporations, and reform of the national ports system are initiatives that have, and will, impose an additional burden of work on the Office and have significant resource implications.

Like virtually all federal government institutions, the Office is struggling with dwindling financial resources. The combination of across-the-board percentage cuts and climbing caseload has pushed the Office to the critical point far more quickly than larger agencies.

SECTION II - OVERVIEW

Roles and Responsibilities

The Information and Privacy Commissioners' positions were created under the Access to Information and Privacy Acts which came into force on July 1, 1983. The Commissioners are independent officers of Parliament appointed by the Governor-in-Council following approval of their appointments by resolution of the Senate and the House of Commons. The Offices of the Commissioners were designated by Order-in-Council as a department for purposes of the Financial Administration Act.

i) Information Commissioner:

The Information Commissioner is a special ombudsman appointed by Parliament to investigate complaints that the government has denied rights under the Access to Information Act--Canada's freedom of information legislation. Passage of the Act in 1983 gave Canadians the broad legal right of access to information recorded in any form and controlled by most federal institutions, subject to limited and specific exemptions.

The Commissioner is independent of government and has strong investigative powers. These are real incentives to government institutions to adhere to the Act and respect applicants' rights. Since he is an ombudsman, the Commissioner may not, however, order a complaint resolved in a particular way. Thus, he relies on persuasion to solve disputes, asking for a Federal Court review only if government refuses to follow his recommendations that withheld records be disclosed.

ii) Privacy Commissioner:

The Privacy Commissioner is a special ombudsman who reports directly to the Speakers of the Senate and House of Commons. The Commissioner is appointed under the Privacy Act to review complaints that a federal government institution has mishandled an individual's application to see personal records, or is collecting, using, disclosing or disposing of personal information in a manner that breaches the Act.

As an ombudsman, the Commissioner cannot order an institution to comply with his recommendations. Nevertheless, if he believes that a government agency has improperly denied a complainant access to personal records he may ask for a Federal Court review. He may also report directly to Parliament on matters he considers important or urgent.

iii) Corporate Services

The Corporate Management Branch provides administrative support services to both the Information and Privacy Commissioners. The services include finance, personnel, information technology and general administration (records management, security, procurement, library, reception and management services).

Organization and Program Composition

The Commissioners are accountable for and report directly to Parliament on the results of their respective operations. The organization structure (Annex 1) reflects the three business lines (access to information, privacy and corporate services), the separate statutory basis for each Commissioner's operation, and the accountability for resource utilization and business line results.

The Commissioners share premises and administrative support services while operating independently under their separate statutory authorities. The support services are centralized to avoid duplication of effort and to realize cost savings to the government and the program.

The Offices of the Information and Privacy Commissioners (OIPC) consist of two main business lines (access to information and privacy) and one supporting business line (corporate services).

Objectives and Priorities

i) Access to Information Business Line:

The Access to Information Act is the legislative authority for the activities of the Information Commissioner and his office. The objectives of the business line are:

- o to ensure that the rights and obligations of complainants under the Access to Information Act are respected; complainants, heads of federal government institutions and all third parties affected by complaints are given a reasonable opportunity to make representations to the Information Commissioner and investigations are thorough and timely;

6 (Offices of the Information and Privacy Commissioners)

- o to persuade federal government institutions to adopt information practices in keeping with the Access to Information Act; and
- o to bring appropriate issues of interpretation of the Access to Information Act before the Federal Court.

The Commissioner's priorities are: to convince government to release information informally, without resort to the formalities of the access law or the rigors of the Federal Court; to follow a non-adversarial approach; to resolve complaints in a fair, equitable and expeditious manner; and to ensure that response deadlines are consistently respected across government.

ii) Privacy Business Line:

The Privacy Act is the legislative authority for the activities of the Privacy Commissioner and his office. The objectives of the business line are:

- o to ensure that the rights of complainants under the Privacy Act are respected and that the privacy of individuals with respect to personal information about themselves, held by a federal government institution, is protected; and
- o to encourage the growth of fair information practices by government institutions.

The Commissioner's priorities are: to encourage the growth of fair information practices by government institutions; to be more pro-active and service oriented (privacy staff are now more often consulted early in the design and service delivery of government programs and new initiatives); and to pre-empt problems through consultation and assistance to government staff and less on formal investigation, audits and follow-ups.

iii) Corporate Services Business Line:

The objective and priority of the Corporate Management Branch and its business line is to ensure that internal overhead functions are in place to support Access to Information and Privacy program management decisions and accountability.

SECTION III - BUSINESS LINE PERFORMANCE

Results Commitments

Open access to information held by federal institutions and the protection of personal information held by federal institutions are the key performance expectations of the organization's two main business lines. These key performance expectations benefit both individual clients and society by:

- o widespread dissemination of information about the Access to Information Act and the Privacy Act;
- o increased federal institution awareness of the rights of complainants; and
- o disputes being settled through negotiation rather than recourse to the Federal Court.

The organization has continued to refine the framework for enhancing program effectiveness and accountability. Figure 1 outlines the key results commitments that focus on open access to information and the protection of personal information held by federal institutions. Figure 2 on page 9 illustrates the linkage between the organization's business lines and key results.

Figure 1: Key Results Commitments

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
Effective and efficient access to information held by federal institutions.	<ul style="list-style-type: none">• Improved knowledge of rights of access to information in federal institutions.• Access to information without legal formalities.• Greater transparency of information held by federal institutions.• Innovative and cost-effective complaints resolutions.
Protection of personal information held by federal institutions.	<ul style="list-style-type: none">• Improved awareness on personal information rights.• Easy access to personal information held by federal institutions.• Compliance with established data disclosure practices.• Innovative and cost-effective complaint resolutions.

Figure 2: Linkage Between Business Lines and Key Results

Business Lines	Key Results/Outcomes	Measurement Strategy	Accountability
Access to Information	<ul style="list-style-type: none"> Effective and efficient access to information held by federal institutions. 	<ul style="list-style-type: none"> Improved knowledge of rights of access to information in federal institutions. Access to information without legal formalities. Greater transparency of information held by federal institutions. Innovative and cost-effective complaint resolutions. 	Information Commissioner
Privacy	<ul style="list-style-type: none"> Protection of personal information held by federal institutions. 	<ul style="list-style-type: none"> Improved awareness on personal information rights. Easy access to personal information held by federal institutions. Compliance with established data disclosure practices. Innovative and cost-effective complaint resolutions. 	Privacy Commissioner
Corporate Services	<ul style="list-style-type: none"> Cost-effective administrative support services that meet the operational requirements of the program. 	<ul style="list-style-type: none"> Service quality within published standards. Assessment of client satisfaction with service levels. 	Director General, Corporate Management

Results Achieved

In recent years, the Information and Privacy Commissioners have improved their operations. Some of the business line process changes and key accomplishments that have resulted in improvements of performance follow.

i) Business Line Process Changes

Both the access to information and privacy business lines have made the following changes to the manner in which business is conducted:

- o information technology is used to streamline and speed-up client service--a staff local area network, a case tracking system (CTS) for complaint investigations, a corporate memory system (CMS) to help legal, research and investigation work, and a correspondence tracking system;
- o costs of transmitting information and publications have been reduced by putting material on Internet sites (one each for access to information and privacy); and
- o business line performance measures and service standards have been developed.

ii) Access to Information Business Line

In addition to its ongoing business (complaint investigations, settlement negotiations, departmental reviews, inquiries, court applications and reports to Parliament), the Office adapted to changing circumstances resulting from more demanding requests of the users of the Access Act (Annex 2), the increased complexity of access cases, and the budget reductions imposed in 1993, 1994 and 1995. Thus the Office:

- o places more emphasis on the resolution of complaints without recourse to the courts;
- o investigates complaints more expeditiously, making better use of information technologies; and
- o has reduced the number of managers and eliminated in house public affairs, research and policy development positions.

A professional working relationship with government institutions is key to the business line's effectiveness and, thus, the public's success. The Commissioner's effectiveness is measured by a high proportion of resolved complaints and by convincing government to release information informally, without application under the Act.

The Commissioner's findings and recommendations, made to heads of government institutions, serve to ensure that the rights of complainants are respected and to encourage the growth of more open government. The categories of complaints made under the Access to Information Act reflect solution-finding rather than fault-finding philosophy. The findings and dispositions of all complaints from 1993-94 to 1996-97 are as follows.

	1993-94	1994-95	1995-96	1996-97
	<u>Actual</u>	<u>Actual</u>	<u>Actual</u>	<u>Actual</u>
Resolved	448	601	980	963
Not Resolved	4	8	6	9
Not Substantiated	253	281	319	390
Discontinued	<u>28</u>	<u>70</u>	<u>225</u>	<u>135</u>
Total	<u>733</u>	<u>960</u>	<u>1,530</u>	<u>1,497</u>

Figure 3 shows the success the business line has already achieved in improving productivity--measured in turnaround time for investigations. None of the productivity gains were achieved by means of increased human resources; and they were achieved despite an increasing workload.

Figure 3: Complaints Completed - Turnaround Time (Months)

	1993-94	1994-95	1995-96	1996-97
<u>Complaint Category</u>	<u>Actual</u>	<u>Actual</u>	<u>Actual</u>	<u>Actual</u>
Refusal to Disclose	5.40	5.87	6.26	7.39
Delay (Deemed Refusal)	2.18	2.36	2.54	2.79
Time Extension	2.54	3.22	2.40	3.31
Fees	2.96	4.36	5.58	7.28
Language	3.68	-	3.48	9.07
Miscellaneous	3.86	4.02	5.76	4.46
Overall	<u>4.03</u>	<u>4.22</u>	<u>3.88</u>	<u>5.00</u>

iii) Privacy Business Line

Mindful of the government's restraint programs and in addition to ongoing activities (complaint investigation, audit of departmental privacy performance, inquiry resolution and issue research), the Office implemented the recommendations of an internal review of business practices and service standards in order to provide clients better and more timely service; and continued to produce annual and special reports and speeches in-house, restrict travel and printing.

The Privacy Commissioner hosted the 18th International Data Protection and Privacy Commissioners' Conference in Ottawa in September 1996--the annual meeting of commissioners responsible for enforcement or oversight of their countries' data protection laws.

The Office implemented a new case investigation and review process to streamline handling of its heavy caseload (Annex 3) and reduce the current caseload under investigation (now 1,600). The new process reduced the paper burden, removed some of the formality, eliminated steps in the review process and allowed greater reliance on the telephone. In short, a fast track approach to handling many of the complaints, one that builds on the strength and flexibility of the ombudsman role.

At the same time, the Office implemented quality service standards aimed at reducing the time and effort required to investigate complaints, created a unit to focus on backlogged complaints, and another to concentrate on complaints about improper collection, use, disclosure and disposal of personal records (sections 4 to 8 of the Privacy Act). The Office will monitor the impact of these changes carefully, and fine-tune where needed.

The Privacy Act gives the Commissioner the power (and the discretion) to investigate (audit) federal government compliance with the Act's fair information code. Given the near impossibility of systemic auditing, the Office shifted its emphasis to examining specific departmental privacy issues and others that are government-wide.

During the year, more time was spent on consultation and assistance to government staff and less on formal audits and follow-ups. Privacy staff are more often consulted early in the design and service delivery of government programs and new initiatives.

Figure 4 shows the success the business line has already achieved in improving productivity (measured in turnaround time for investigations) despite an increasing workload.

Figure 4: Complaints Completed - Turnaround Time (Months)

<u>Complaint Category</u>	<u>1993-94 Actual</u>	<u>1994-95 Actual</u>	<u>1995-96 Actual</u>	<u>1996-97 Actual</u>
Access	13.0	11.9	13.7	12.5
Privacy	16.3	18.6	15.6	16.4
Time Limit	7.3	5.5	4.7	4.3
Overall	<u>11.9</u>	<u>10.2</u>	<u>9.6</u>	<u>10.0</u>

iv) Corporate Services Business Line

During the year, Corporate Management Branch staff provided the requisite administrative support services to both the access to information and privacy business lines. The services included finance, personnel, information technology and general administration (records management, security, procurement, library, reception and management services). The Branch is a frugal operation with a staff of 15 (who perform multi-functional tasks) and a budget that represents approximately 15 per cent of total 1996-97 expenditures.

Financial Performance

The Offices of the Information and Privacy Commissioners (OIPC), continue to barely manage their programs in an efficient and effective way because of its reduced resource base from year to year.

Although OIPC continually pursues innovative approaches to delivery of its programs without adversely affecting business line objectives; the Offices did not live within its approved level of funding for 1996-97, and incurred a business line net operating deficit of approximately \$65,000 (Annex 4). The deficit was due principally to unforeseen private sector legal counsel costs and a small salary and wage shortfall.

i) Access to Information Business Line

During 1996-97, the business line, in the face of workload increases and current resource levels, could only cope through service reductions (longer completion times for investigations as well as a reduced capacity to respond to queries from MP's and provide constructive advice to government on system-wide access issues).

All possible efficiency improvements, such as exploitation of technology, management layering, abolition of jobs not directly related to investigations (such as public affairs, research and policy positions) have been implemented. Efforts to ensure that investigators have effective conflict resolution skills are ongoing to help reduce the number of cases that might otherwise result in litigation before the Federal Court.

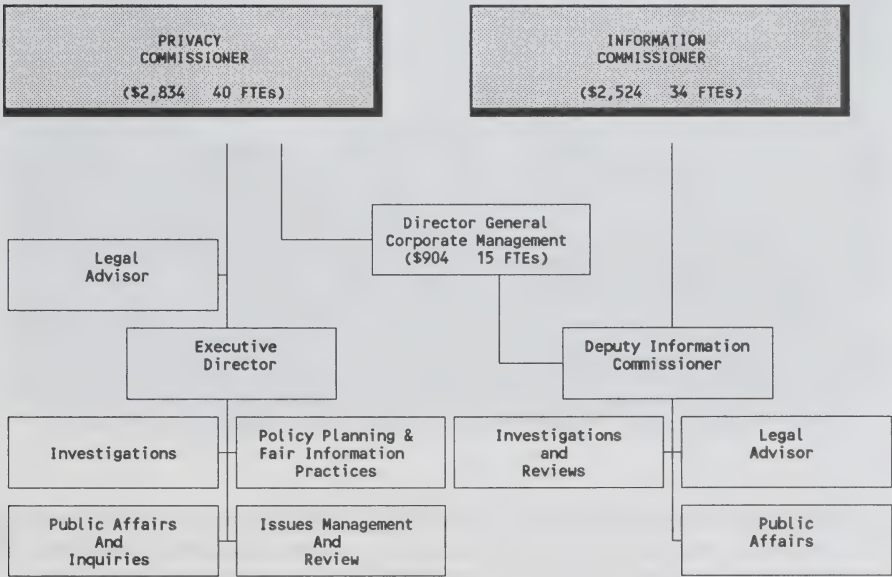
ii) Privacy Business Line

Operating budget reductions to-date hampered the business line's ability to provide a quality (if any in some circumstances) level of service to its publics during 1996-97. The cumulative effect of budget reductions between 1992-93 and 1996-97 reduced the program's "other goods and services" operating budget to \$140,000 or, \$3,500 per Privacy employee for supplies, services, travel, etc. for the 1996-97 operating year.

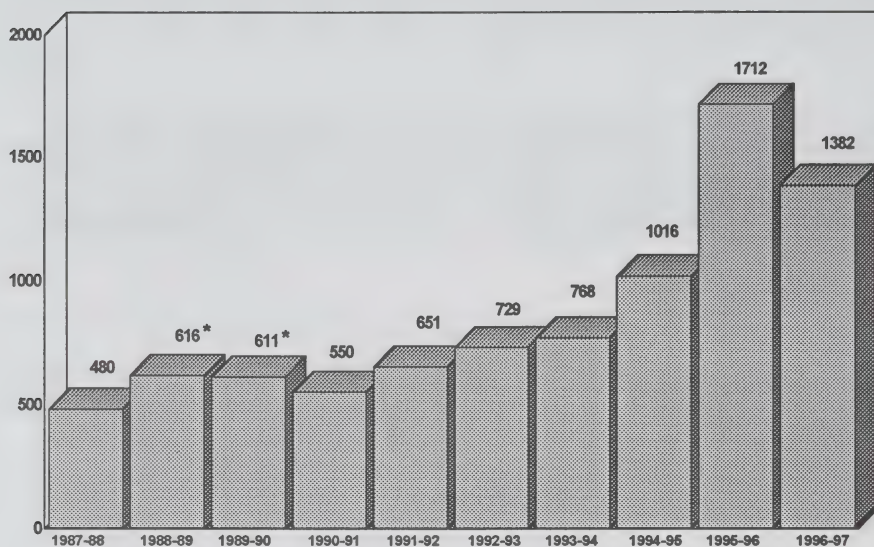
The Privacy Commissioner submitted a report to the Standing Committee on Justice and Legal Affairs, following his May 1994 appearance at Estimates. The report set out the Office's financial crisis. In June of 1995, the Commissioner forwarded to Treasury Board Secretariat Program Branch officials a "Resource Analysis" report that set out the office's workload, the cumulative impact of budget cuts on program delivery, and some options for dealing with the problem. The Treasury Board provided a one-time infusion of \$200,000 (\$50,000 for 1995-96 and \$150,000 for 1996-97) to help reduce the Office's backlog--funds were used to hire contract investigators. However, despite the one-time infusion of funds, the business line incurred an \$86,000 operating deficit during 1996-97 due principally to unforeseen private sector legal counsel costs.

SECTION IV - APPENDICES

Annex 1: Accountability for Business Line Results and Resources Allocated for 1996-97 (\$000's)

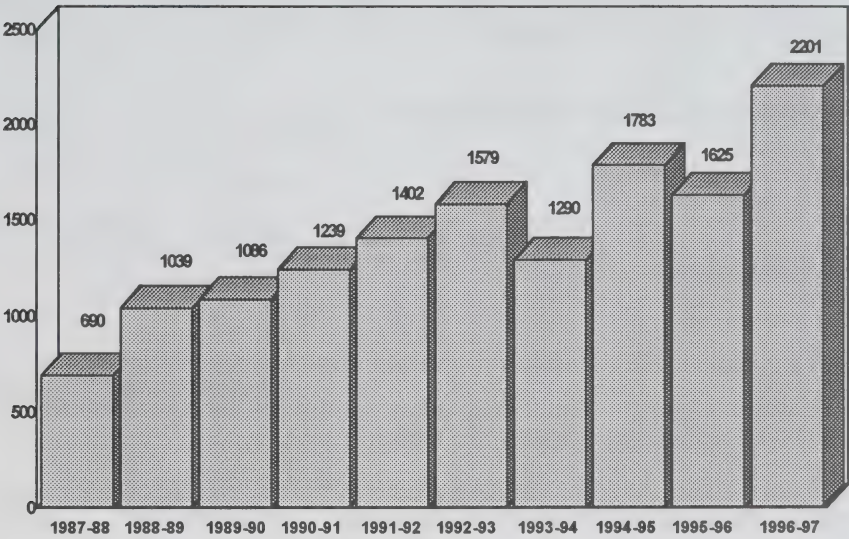


Annex 2: Access to Information Business Line - actual complaints received between 1987-88 and 1996-97



* Statistics previously reported for 1988-89 and 1989-90 included 2219 and 453 complaints received from one individual. These have been excluded for comparison purposes here since their inclusion would distort the figures.

Annex 3: Privacy Business Line - actual complaints received between 1987-88 and 1996-97



Annex 4: Resource Plan

The figures in the following tables have been re-stated from those previously reported in Estimates Part III and Public Accounts to reflect a more refined identification of resources within each business line--contributions to Employee Benefit Plans have been excluded.

Budget Reduction Trend - by business line

	(\$ millions)				
	<u>1993-94</u>	<u>1994-95</u>	<u>1995-96</u>	<u>1996-97</u>	<u>1997-98</u>
Access to Information	2.5	2.4	2.3	2.3	2.2
Privacy	2.4	2.5	2.4	2.5*	2.3
Corporate Services	<u>1.3</u>	<u>.9</u>	<u>.9</u>	<u>.8</u>	<u>.8</u>
Total	<u>6.2</u>	<u>5.8</u>	<u>5.6</u>	<u>5.6</u>	<u>5.3</u>

* Includes \$140,000 (for 1996-97 only) to host the 1996 International Data Protection and Privacy Commissioners' Conference in Ottawa.

Departmental Planned versus Actual Spending - by business line

	(\$ millions)				
	<u>Actual 1993-94</u>	<u>Actual 1994-95</u>	<u>Actual 1995-96</u>	<u>Planned 1996-97</u>	<u>Actual 1996-97</u>
Access to Information	2.3	2.4	2.4	2.3	2.4
Privacy	2.5	2.6	2.6	2.5	2.8
Corporate Services	<u>1.2</u>	<u>.9</u>	<u>.9</u>	<u>.8</u>	<u>.8</u>
Total	<u>6.0</u>	<u>5.9</u>	<u>5.9</u>	<u>5.6</u>	<u>6.0</u>

Annex 5: Summary of Voted Appropriations

Authorities for 1996-97 - Part II of the Estimates Financial Requirements by Authority (\$ millions)

Vote (Millions of dollars)	1996-97 Main Estimates	1996-97 Total Authorities	1996-97 Actual
Offices of the Information and Privacy Commissioners of Canada			
(30) Operating Expenditures	5.6	5.9	6.0
(S) Contributions to employee benefit plans	0.7	0.7	0.7
Total Department	6.3	6.6	6.7

Annex 6: Legislation Administered by the Offices of the Information and Privacy Commissioners of Canada

The Commissioners have sole responsibility to Parliament for the following Acts:

Access to Information Act
Privacy Act

R.S.C., 1985, ch. A-1, amended 1997, c.23, s.21
R.S.C. 1985, ch. P-21, amended 1997, c.20, s. 55

Annex 7: Comparison of Total Planned Spending to Actual Expenditures, 1996-97
(\$ millions)

Business Line	FTEs	Operating ¹	Capital	Voted Grants and Contri- butions	Subtotal: Gross Voted Expendi- tures	Statutory Grants and Contri- butions	Total Gross Expendi- -tures	Less: Revenue Credited to the Vote	Total Net Expendi- -tures
OIPC	89	6.3	—	—	6.3	—	6.3	—	6.3
	84	6.7	—	—	6.7	—	6.7	—	6.7
Totals	89	6.3	—	—	6.3	—	6.3	—	6.3
	84	6.7	—	—	6.7	—	6.7	—	6.7
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund									0.0
									(0.1)
Cost of services provided by other departments									1.0
									1.0 ²
Net Cost of the Program									7.3
									7.6

Note: Shaded numbers denote actual expenditures/revenues in 1996-97.

1. Operating includes contributions to employee benefit plans and ministers' allowances.
2. Actuals not available at this time.

Annexe 7 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles, 1996-1997

(millions de dollars)

Activités									
ETP									
Frais de fonctionnement (1)	Dépenses en capital	Subventions et contributions	Subventions	Sous-dépenses totales	Subventions et contributions	Dépenses totales	Dépenses	Moins : Recettes à valeur crédit	Dépenses totales nettes
89	6.3	—	—	6.3	—	6.3	6.3	—	6.3
84	6.7	—	—	6.7	—	6.7	6.7	—	6.7
89	6.3	—	—	6.3	—	6.3	6.3	—	6.3
84	6.7	—	—	6.7	—	6.7	6.7	—	6.7
Autres recettes et dépenses									
84	6.7	—	—	6.7	—	6.7	6.7	—	6.7
Recettes à valeur sur le Trésor									
Coût des services fournis par d'autres ministères									
(0.1)									
1.0									
10.7									
7.3									
7.6									

Nota : Les chiffres ombrés indiquent les dépenses réelles en 1996-1997.
1. Incluent les cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés et les indemnités des ministres.

2. Les dépenses réelles ne sont pas disponibles.

Annexe 5 : Sommaire de crédits approuvés

Autorisations pour 1996-1997 - Partie II du Budget des dépenses
 Besoins financiers par autorisation (millions de dollars)

Crédit (millions de dollars)	Budget des dépenses 1996-1997	Autorisations totales 1996-1997	Réels 1996-1997	Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée			
				(30) Dépenses de fonctionnement	(S) Contributions aux régimes d'avantage sociaux aux employés	Total pour le Ministère	
				5.6	5.9	6.0	0.7
				0.7	0.7	0.7	6.7

Annexe 6 : Lois appliquées par les Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée

Le ministère assume l'entière responsabilité de l'application des lois suivantes devant le Parlement:

Loi sur l'accès à l'information
 L.R.C., 1985, ch. A-1, modifiée 1997, c. 23, s.21

Loi sur la protection des renseignements personnels
 L.R.C., 1985, ch. P-21, modifiée 1997, c. 20, s. 55

Les chiffres des tableaux suivants sont fondés sur des données tirées de la Partie III du Budget des dépenses et des Comptes publics et modifiées pour mieux recenser les ressources de chaque secteur d'activité -- les contributions au Régime de prestations aux employés ont été exclues.

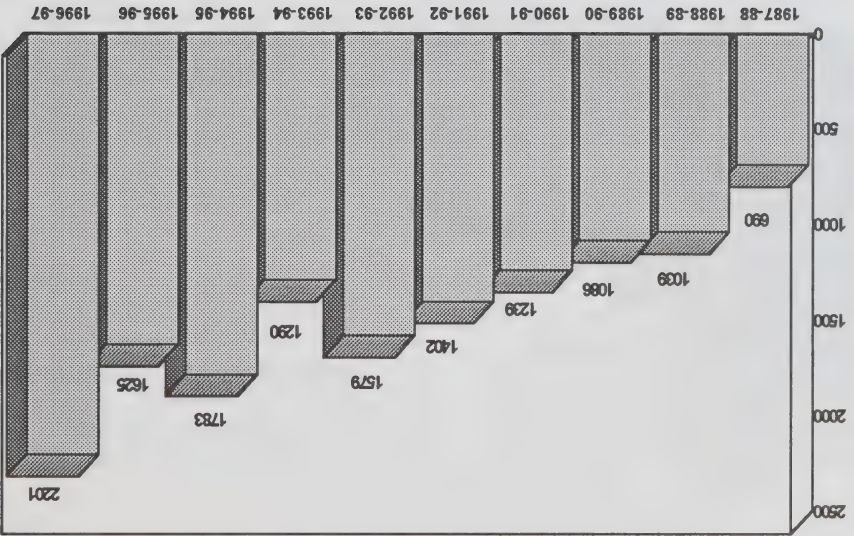
Tendance en matière de réduction budgétaire - par secteur d'activité

* Comprend 140 000 \$ (pour 1996-1997 seulement) pour la tenue, en 1996, de la Conférence internationale des commissaires à la protection des renseignements personnels et de la vie privée, à Ottawa.					
(En millions de dollars)					
1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	Total
2,5	2,4	2,3	2,3	2,2	Accès à l'information
2,4	2,5	2,4	2,5*	2,3	Protection de la vie privée
1,3	0,9	0,9	0,8	0,8	Gestion intégrée
6,2	5,8	5,6	5,6	5,3	Total

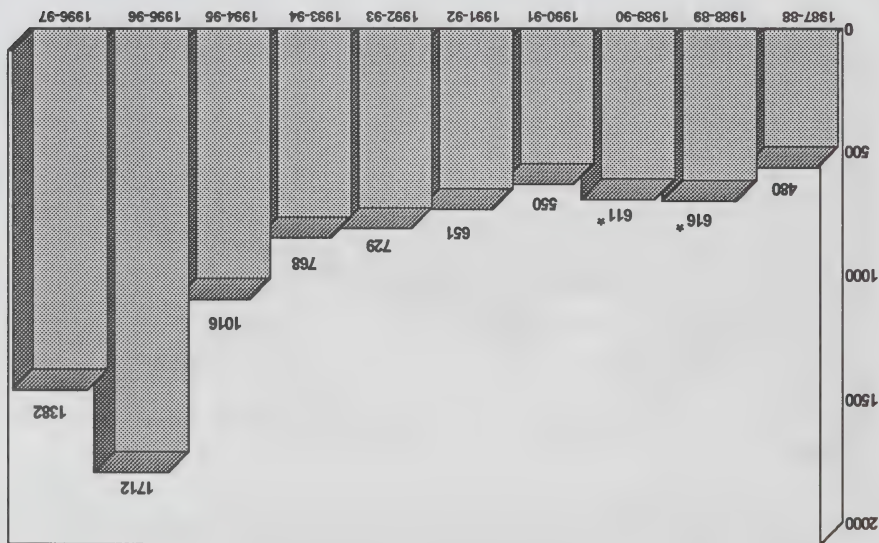
Dépenses ministérielles prévues par opposition aux dépenses réelles - par secteur d'activité

(En millions de dollars)					
1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1996-1997	Données actuelles 1996-1997
Données actuelles	Données actuelles	Données actuelles	Prévision	Données actuelles	Données actuelles
2,3	2,4	2,4	2,3	2,4	2,4
2,5	2,6	2,6	2,3	2,8	2,8
1,2	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8
6,0	5,9	5,9	5,6	6,0	6,0
Accès à l'information					
Protection de la vie privée					
Gestion intégrée					
Total					

Annexe 3 : Secteur d'activité Protection de la vie privée - nombres réels de plaintes reçues entre 1987-1988 et 1996-1997



Annexe 2 : Secteur d'activité Accès à l'information - nombres réels de plaintes reçues entre 1987-1988 et 1996-1997

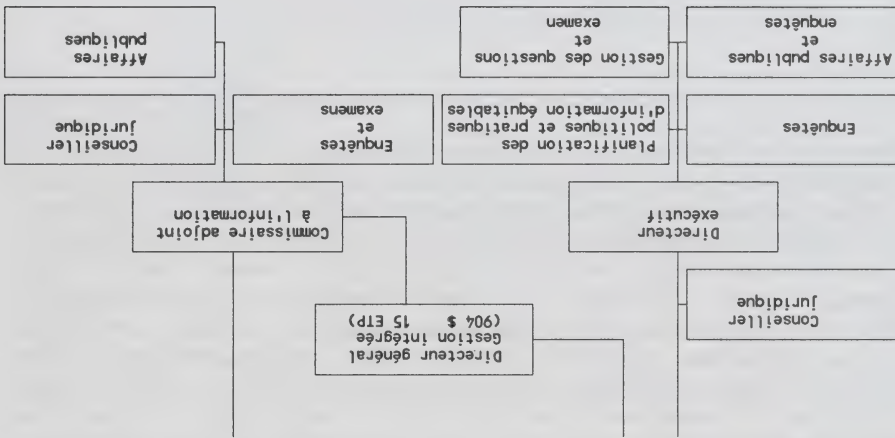


* Les données statistiques communiquées pour 1988-1989 et 1989-1990 comprennent respectivement 2 19 et 453 plaintes provenant de la même personne. Elles sont exclues à des fins de comparaison, puisque leur inclusion fausserait les chiffres.

SECTION IV - ANNEXES

Annexe 1 : Responsabilité à l'égard des résultats des secteurs d'activité et ressources allouées pour 1996-1997 (en milliers de dollars)

COMMISSAIRE À LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE (2 834 \$ 40 ETP)	COMMISSAIRE À L'INFORMATION (2 524 \$ 34 ETP)
--	--



iii) Secteur d'activité Protection de la vie privée

Les réductions faites à ce jour à son budget d'exploitation ont diminué l'aptitude du secteur d'activité à fournir un service de qualité à son public durant 1996-1997 (et l'ont même empêché de le faire, dans certains cas). À cause de l'effet cumulatif des réductions budgétaires entre 1992-1993 et 1996-1997, le budget d'exploitation du programme pour les «autres biens et services» a été réduit à 140 000 \$ ou 3 500 \$ par employé de Protection de la vie privée pour les fournitures, les services, les déplacements, etc. pour l'année d'application 1996-1997.

Le Commissaire a la vie privée a présenté un rapport au Comité permanent de la justice et des questions juridiques après sa comparution devant le comité spécial des prévisions budgétaires, en mai 1994. Ce rapport a déclenché la crise financière du Commissariat. En juin 1995, le Commissaire a transmis aux employés de la Direction des programmes du Secrétaire du Conseil du Trésor un rapport d'analyse des ressources, où sont indiqués la charge de travail du Commissariat, l'impact cumulatif des réductions budgétaires sur la réalisation du programme et quelques options pour régler le problème. Le Conseil du Trésor a fourni une seule somme de 200 000 \$ (50 000 \$ pour 1995-1996 et 150 000 \$ pour 1996-1997) pour aider à réduire l'arriéré du Commissariat -- des fonds ont été utilisés pour embaucher des enquêteurs à contrat. Cependant malgré cet apport unique, le secteur d'activité a accumulé, durant 1996-1997, un déficit d'exploitation de 86 000 \$ attribuable principalement aux frais imprévus de consultation juridique à payer au secteur privé.

Au cours de l'année, le personnel de la Direction générale de la gestion intégrée a fourni les services de soutien administratif nécessaires aux secteurs d'activité Accès à l'information et Protection de la vie privée. Ces services comprennent ce qui suit : finances, personnel, technologie de l'information et administration générale (gestion des documents, sécurité, approvisionnement, bibliothèque, réception et services de gestion). La Direction générale est une opération modeste, qui a un personnel de 15 personnes et un budget qui représente environ 15 p. 100 des dépenses totales pour 1996-1997.

Rendement financier

les Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée (CIPVP) continuent d'arriver tout juste à gérer leurs programmes efficacement et adéquatement parce que leurs ressources disponibles diminuent d'une année à l'autre.

Bien que les CIPVP recherchent constamment des manières novatrices de réaliser leurs programmes sans nuire à la réalisation des objectifs des secteurs d'activité, ils ont dépassé leur niveau de financement pour 1996-1997 et accumulé un déficit net d'exploitation des secteurs d'activité d'environ 65 000 \$ (annexe 4). Ce déficit est attribuable principalement aux frais imprévus de consultation juridique à payer au secteur privé et à un manque de fonds pour les salaires et les traitements.

i) Secteur d'activité Accès à l'information

En 1996-1997, devant une charge de travail accrue et les niveaux de ressources actuels, le secteur d'activité n'a pu s'en tirer qu'en réduisant ses services (allongement du délai d'exécution pour les enquêtes ainsi que réduction de la capacité de répondre aux demandes de renseignements des députés et de donner des conseils constructifs au gouvernement sur des questions d'accès dans tout le réseau.

Pour accroître son efficacité, il a pris toutes les mesures possibles, telles que l'exploitation de la technologie, la déstructuration de la gestion, la suppression des emplois non directement reliés aux enquêtes (tels que les postes touchant aux affaires publiques, à la recherche et aux politiques). Il poursuit ses efforts pour que les enquêteurs soient suffisamment aptes à régler les conflits pour aider à réduire le nombre de cas qui pourraient autrement être soumis à la Cour fédérale.

Durant la même période, le Commissariat a mis en application des normes de qualité des services pour réduire le temps et les efforts requis pour les enquêtes sur les plaintes, créé une unité qui s'occupe de l'arrêté de plaintes et une autre qui se concentre sur les plaintes concernant la collecte, l'utilisation, la communication et l'aliénation abusives de dossiers personnels (articles 4 à 8 de la Loi sur la protection des renseignements personnels). Le Commissariat examinera avec soin l'impact de ces changements et fera les changements qui s'imposent.

En vertu de la Loi sur la protection des renseignements personnels, le Commissaire a le pouvoir (et la latitude) de vérifier si le gouvernement fédéral observe le code lié à celle-ci pour le traitement équitable de l'information. Étant donné la quasi-impossibilité d'une vérification générale, le Commissariat a plutôt mis l'accent sur l'examen de questions qui concernent des ministères en particulier et d'autres qui touchent le gouvernement tout entier.

Durant l'année, le personnel du Commissariat a consacré plus de temps à la consultation et au soutien des fonctionnaires et moins aux vérifications et aux suivis en règle. Il est plus souvent consulté dès les premières étapes de la conception et de l'exécution des programmes gouvernementaux et des nouvelles initiatives.

La figure 4 montre que le secteur d'activité a déjà réussi à améliorer sa productivité (mesurée en délai d'exécution pour les enquêtes) malgré une charge de travail accrue.

Figure 4 : Plaintes traitées - Délai d'exécution (mois)

Catégorie de plainte		1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997
Accès	Données réelles	13,0	11,9	13,7	12,5
Protection de la vie privée	Données réelles	16,3	18,6	15,6	16,4
Délai	Données réelles	7,3	5,5	4,7	4,3
Résultat global	Données réelles	11,4	10,7	10,5	10,0

Figure 3 : Plaintes traitées - Délai d'exécution (mois)

	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997
Catégorie de plainte	Données réelles	Données réelles	Données réelles	Données réelles
Refus de divulgation	5,40	5,87	6,26	7,39
Retard (refus présumé)	2,18	2,36	2,54	2,79
Prolongation de délai	2,54	3,22	2,40	3,31
Droits	2,96	4,36	5,58	7,28
Langue	3,68	-	3,48	9,07
Divers	3,86	4,02	5,76	4,46
Résultat global	4,03	4,22	3,88	5,00

iii) Secteur d'activité Protection de la vie privée

Sensible aux programmes de restrictions du gouvernement, et en plus de ses activités habituelles (enquêtes sur les plaintes, vérification du rendement des ministères en matière de protection des renseignements personnels, réponses aux demandes de renseignements et recherches sur des questions), le Commissariat a mis en oeuvre les recommandations issues d'un examen interne des pratiques et des normes de service afin d'offrir un service amélioré et plus rapide à ses clients, et il a continué de produire à l'interne des rapports annuels et spéciaux et des discours, de limiter les déplacements et de restreindre les travaux d'impression.

Le Commissaire à la protection de la vie privée a tenu la 18^e Conférence internationale des commissaires à la protection des renseignements personnels et de la vie privée à Ottawa, en septembre 1996 -- la réunion annuelle des commissaires qui exercent des fonctions de mise en application et de surveillance relativement aux lois adoptées dans leurs pays pour la protection des données.

Le Commissariat a adopté un nouveau processus d'enquête et d'examen pour rationaliser la gestion de sa lourde charge de travail (annexe 3) et réduire le nombre de plaintes (1 600) qui font actuellement l'objet d'une enquête. Ce nouveau processus a permis de réduire la paperasserie, d'éliminer une certaine rigidité, de supprimer des étapes du processus d'examen et d'utiliser le téléphone davantage. Bref, c'est une manière rapide de traiter un grand nombre de plaintes, qui fait fond sur l'importance et la souplesse du rôle d'ombudsman.

Une relation de travail professionnelle avec les institutions fédérales est essentielle à l'efficacité du secteur d'activité et, par conséquent, au règlement des plaintes à la satisfaction du public. L'efficacité du Commissaire est fonction du pourcentage de plaintes qu'il règle et de la mesure dans laquelle il persuade le gouvernement de communiquer l'information de façon informelle, sans présentation de demande en vertu de la Loi.

Les conclusions et les recommandations que le Commissaire fait aux dirigeants des institutions fédérales servent à garantir le respect des droits des plaignants et à promouvoir plus grande ouverture au sein du gouvernement. Les catégories de plaintes portées en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* reflètent la découverte de solutions plutôt que la recherche de fautes. Voici ce qu'il est advenu de la totalité des plaintes pour la période de 1993-1994 à 1996-1997 :

	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997
Réglées	448	601	980	963
Non réglées	4	8	6	9
Non fondées	253	281	319	390
Retirées	28	70	225	135
Total	733	960	1 530	1 497
	Données réelles	Données réelles	Données réelles	Données réelles

La figure 3 montre que le secteur d'activité a déjà réussi à accroître sa productivité -- mesurée en délai d'exécution pour les enquêtes. Aucun des gains de productivité n'a été obtenu par une augmentation des ressources humaines, et ces gains ont été réalisés malgré une charge de travail croissante.

Résultats obtenus

Au cours des années, les Commissaires à l'information et à la protection de la vie privée ont amélioré leurs opérations. Voici quelques-uns des changements aux méthodes des secteurs d'activité et quelques-unes des réalisations importantes qui ont entraîné une amélioration du rendement.

i) Modifications aux méthodes des secteurs d'activité

Les secteurs d'activité Accès à l'information et Protection de la vie privée ont tous les deux apporté les changements ci-dessous à leur façon de procéder :

- o pour rationaliser et accélérer la prestation du service aux clients, on a recours à la technologie de l'information -- un réseau local pour le personnel, un système de suivi des dossiers (SSD) pour les enquêtes sur les plaintes, un système de mémoire institutionnelle (SMI) pour faciliter la recherche et le travail des enquêteurs, et un système de gestion de la correspondance;

- o on a réduit les frais de diffusion de l'information et des publications en utilisant des sites Internet (un pour l'Accès à l'information et un pour la Protection de la vie privée);

- o on a élaboré des mesures du rendement et des normes de service pour les secteurs d'activité.

ii) Secteur d'activité Accès à l'information

En plus de continuer à faire son travail (enquêtes sur les plaintes, négociations en vue de règlements, examens ministériels, demandes de renseignements, recours à la Cour et rapports au Parlement), le Commissariat s'est adapté aux changements qui ont résulté des exigences plus grandes des utilisateurs de la Loi sur l'accès à l'information (annexe 2), de la complexité accrue des cas d'accès et des réductions budgétaires imposées en 1993, 1994 et 1995. Donc, le Commissariat :

- o met davantage l'accent sur le règlement des plaintes sans recours à la Cour;

- o mène plus promptement les enquêtes sur les plaintes grâce à une meilleure utilisation des technologies de l'information;

- o a réduit le nombre de gestionnaires et éliminé le travail interne de recherche affaires publiques et d'élaboration de politiques.

12 (Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée)

Figure 2 : Lien entre les secteurs d'activité et les résultats clés

Secteurs d'activité	Résultats clés	Stratégie de mesure	Responsabilité
Accès à l'information	<ul style="list-style-type: none">• L'accès efficace et efficient à l'information détenue par les institutions fédérales.	<ul style="list-style-type: none">• Une meilleure connaissance des droits relatifs à l'accès à l'information détenue par les institutions fédérales.• Un accès à l'information dénué de formalités juridiques.• Une plus grande transparence de l'information détenue par les institutions fédérales.• Un règlement novateur et économique des plaintes.	Commissionnaire à l'information
Protection de la vie privée	<ul style="list-style-type: none">• La protection des renseignements détenus par les institutions fédérales.	<ul style="list-style-type: none">• Une meilleure connaissance des droits relatifs aux renseignements personnels.• Un accès facile aux renseignements personnels détenus par les institutions fédérales.• Le respect des pratiques établies en matière de divulgation des données.• Un règlement novateur et économique des plaintes.	Commissionnaire à la protection de la vie privée
Gestion intégrée	<ul style="list-style-type: none">• Services de soutien administratif économiques et adaptés aux besoins opérationnels du programme.	<ul style="list-style-type: none">• Services de qualité conformes aux normes établies.• Évaluation de la satisfaction des clients.	Directeur général, Gestion intégrée

Figure 1 : Engagements clés

Assurer aux Canadiens :	Sera démontré par :	
La protection des renseignements personnels détenus par les institutions fédérales.	L'accès efficace et efficient à l'information détenue par les institutions fédérales.	
	<ul style="list-style-type: none">• une meilleure connaissance des droits relatifs à l'accès à l'information détenue par les institutions fédérales.• Un accès à l'information dénué de formalités juridiques.• Une plus grande transparence de l'information détenue par les institutions fédérales.• un règlement novateur et économique des plaintes.	
La protection des renseignements personnels détenus par les institutions fédérales.	<ul style="list-style-type: none">• Une meilleure connaissance des droits relatifs aux renseignements personnels.• Un accès facile aux renseignements personnels détenus par les institutions fédérales.• Le respect des pratiques établies en matière de divulgation des données.• Un règlement novateur et économique des plaintes.	

SECTION III - RENDEMENT DES SECTEURS D'ACTIVITÉ

Résultats promis

Le libre accès à l'information conservée par les institutions fédérales et la protection des renseignements personnels détenus par celles-ci sont les résultats clés que l'on attend des deux principaux secteurs d'activité de l'organisation. Ces résultats clés escomptés offrent les avantages suivants pour les clients et la société :

o une large diffusion de renseignements sur la Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur la protection des renseignements personnels;

o une sensibilisation accrue des institutions fédérales aux droits des plaignants;

o le règlement des différends par la négociation plutôt que par un recours à la Cour fédérale.

L'organisation a continué de perfectionner son cadre pour accroître l'efficacité des programmes et la responsabilisation. La figure 1, à la page 10, renferme les grandes lignes des engagements clés qui portent sur le libre accès à l'information et la protection des renseignements personnels conservés par les institutions fédérales. La figure 2, à la page 11, fait ressortir le lien entre les secteurs d'activité de l'organisation et les résultats clés.

iii) Secteur d'activité Gestion intégrée

L'objectif et la priorité de la Direction générale de la gestion intégrée et de son secteur sont de veiller à ce que les fonctions administratives internes appuient la prise de décisions et la reddition de comptes relativement à la gestion des programmes de l'accès à l'information et de la protection de la vie privée.

o veiller à ce que les droits et obligations reconnus par la *Loi sur l'accès à l'information* soient respectés; les plaignants, les responsables d'institutions fédérales et tous les tiers touchés par les plaintes ont une occasion raisonnable de faire valoir leur point de vue au Commissaire à l'information, et les enquêtes sont approfondies et menées rapidement;

o persuader les institutions fédérales d'adopter en matière d'information des pratiques conformes aux dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information*; soumettre à la Cour fédérale les questions relatives à l'interprétation de la *Loi sur l'accès à l'information*.

Les priorités du Commissaire à l'information sont les suivantes : persuader le gouvernement de communiquer l'information sans formalités ou les rigueurs de la loi sur l'accès à l'information et sans recours à la Cour fédérale; de suivre une approche non-conflictuelle; régler les plaintes rapidement, de façon juste et équitable; et s'assurer que les délais de réponses sont respectés de façon uniforme à travers le gouvernement.

ii) Secteur d'activité Protection de la vie privée

La *Loi sur la protection des renseignements personnels* est le fondement législatif des activités du Commissaire à la protection de la vie privée et de son Commissariat. Les objectifs du secteur d'activité sont les suivantes :

o veiller à ce que les droits reconnus aux plaignants par la *Loi sur la protection des renseignements personnels* soient respectés et à ce que la confidentialité des renseignements personnels qui sont conservés par les institutions fédérales au sujet de particuliers soit protégée;

o encourager les institutions fédérales à adopter des pratiques équitables en matière d'information.

Les priorités du Commissaire sont d'encourager les institutions fédérales à adopter des pratiques équitables en matière d'information, de faire montre d'un plus grand dynamisme et de s'orienter davantage vers la prestation de services (le personnel du Commissariat est maintenant plus souvent consulté dès les premières étapes de la conception et de l'exécution des programmes gouvernementaux et des nouvelles initiatives), de consulter et d'aider davantage les fonctionnaires lorsque des problèmes se posent, plutôt que d'effectuer des enquêtes en bonne et due forme, des vérifications et des suivis.

À titre d'ombudsman, le Commissaire ne peut pas ordonner à une institution de se conformer à ses recommandations. Néanmoins, s'il croit qu'un organisme fédéral a indument refusé au plaignant l'accès à des renseignements le concernant, il peut demander à la Cour fédérale d'examiner l'affaire. Il peut aussi s'adresser directement au Parlement lorsqu'il juge la question importante ou urgente.

iii) Gestion intégrée

La Direction générale de la gestion intégrée fournit des services de soutien administratif aux Commissaires à l'information et à la protection de la vie privée. Ces services comprennent ce qui suit : finances, personnel, technologie de l'information et administration générale (gestion des documents, sécurité, approvisionnement, bibliothèque, réception et services de gestion).

Organisation et composition des programmes

Les Commissaires relèvent directement du Parlement, auquel ils doivent rendre compte des résultats de leurs activités respectives. La structure de l'organisation (annexe 1) reflète les trois secteurs d'activité (accès à l'information, protection de la vie privée et gestion intégrée), le fondement législatif de l'activité de chaque commissaire et la responsabilité relative à l'utilisation des ressources et aux résultats des secteurs d'activité.

Les Commissaires partagent les locaux et les services d'administration, mais ils mènent leurs activités de façon indépendante en vertu de leur fondement législatif respectif. Ces services sont centralisés pour éviter les doublons et réduire les coûts, dans l'intérêt du gouvernement et du programme.

Les Commissaires à l'information et à la protection de la vie privée (CIPVP) se composent de deux principaux secteurs d'activité (accès à l'information et protection de la vie privée) et d'un secteur d'activité auxiliaire (Gestion intégrée).

Objectifs et priorités

i) Secteur d'activité Accès à l'information

La Loi sur l'accès à l'information est le fondement législatif des activités du Commissaire à l'information et de son Commissariat. Les objectifs du secteur d'activité sont les suivants :

6 (Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée)

Rôles et responsabilités

Les postes de Commissaires à l'information et à la protection de la vie privée ont été créés en vertu des lois sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels, qui sont entrées en vigueur le 1^{er} juillet 1983. Les Commissaires sont des agents indépendants du Parlement et ils sont nommés par le gouverneur en conseil, après que le Sénat et la Chambre des communes ont entériné leur nomination par voie de résolution. Les Commissariats ont été créés par décret et ils ont le rang de ministère aux fins de l'application de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

i) Commissaire à l'information

Le Commissaire à l'information est un ombudsman spécialement nommé par le Parlement pour enquêter sur les plaintes selon lesquelles le gouvernement aurait violé les droits garantis par la *Loi sur l'accès à l'information* -- la loi du Canada qui protège la liberté de consulter l'information consignée sous quelque forme Canadiens le droit légal de consulter l'information. Cette Loi, adoptée en 1983, reconnaît aux Canadiens le droit légal de consulter l'information consignée sous quelque forme que ce soit par la plupart des institutions fédérales, sous réserve d'exceptions limitées et précises.

Le Commissaire agit indépendamment du gouvernement et il est investi de vastes pouvoirs d'enquête. Ce sont là des dispositions qui incitent fortement les institutions fédérales à respecter la Loi et les droits des demandeurs. À titre d'ombudsman, le Commissaire n'a toutefois pas le pouvoir d'ordonner un règlement quelconque des plaintes. Il doit donc recourir à la persuasion pour régler les différends et demander à la Cour fédérale d'examiner les causes uniquement si le gouvernement refuse de suivre ses recommandations visant la divulgation de dossiers refusés.

iii) Commissaire à la protection de la vie privée

Le Commissaire à la protection de la vie privée est un ombudsman spécial qui relève directement des présidents du Sénat et de la Chambre des communes. Il est nommé en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et chargé d'examiner les plaintes voulant qu'une institution fédérale ait mal traité une demande de consultation de renseignements personnels émanant d'un particulier ou qu'elle recueille, utilise, divulgue ou aliène des renseignements personnels d'une façon qui contrevient à la Loi.

La nécessité de protéger les renseignements personnels devenant une question importante pour la société canadienne, le Commissaire est plus convaincu que jamais qu'il doit voir à ce que les droits garantis aux plaignants par la *Loi sur la protection des renseignements personnels* soient respectés et à ce que les renseignements personnels conservés par les institutions fédérales soient protégés.

Les deux plus importantes initiatives gouvernementales qui ont eu un impact considérable sur la charge de travail du Commissariat et le service à la clientèle sont l'ermasinasage des données et la prestation partagée des services. Voici quelques-uns des autres facteurs qui ont causé des problèmes administratifs, juridiques et financiers au Commissariat durant l'exercice 1996-1997 : l'application par le Ministère des mesures de restriction fédérales, la croissance exponentielle du secteur des technologies de l'information, la forte utilisation par le gouvernement des moyens électroniques de prestation des services et l'échange accru de renseignements personnels, les mises à pied à l'échelle fédérale et le fait que le gouvernement doit confier des tâches et les dossiers personnels pertinents au secteur privé.

L'annonce faite par le ministre de la Justice que le gouvernement fédéral légitimerait afin que les dispositions sur la protection des renseignements personnels s'étendent au secteur privé d'ici l'an 2000, l'adoption d'une motion pour que la *Loi sur la protection des renseignements personnels* s'applique à toutes les sociétés d'État et la réforme du système de ports nationaux sont des initiatives qui feront augmenter la charge de travail du Commissariat et auront d'importantes répercussions sur le plan des ressources.

Comme pratiquement toutes les institutions fédérales, le Commissariat se débat avec des ressources financières qui diminuent. Ensemble, les réductions générales et un volume de travail croissant ont fait que le Commissariat a atteint un point critique beaucoup plus rapidement que les organismes plus gros.

Durant l'exercice 1996-1997, les Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée (CIPVP) ont connu une augmentation du nombre de plaintes, de demandes de renseignements et requêtes, ils ont donné suite aux modifications législatives, apporté des améliorations importantes à leurs méthodes d'enquête et procédé à un examen interne de leurs pratiques. Le présent rapport donne au lecteur un aperçu du rendement des CIPVP en 1996-1997, des facteurs qui ont entraîné des changements et de la manière dont les Commissaires ont géré leurs programmes.

Commissaire à l'information

Le Commissaire demeure déterminé à faire respecter les droits garantis et les obligations reconnus par la Loi sur l'accès à l'information.

Cependant, cette année, les mesures fédérales de restriction, les défis de la technologie de l'information et les mises à pied à l'échelle gouvernementale ont eu un impact considérable sur la charge de travail du Commissariat et sur son service à la clientèle. Le Commissariat a fait tous les remanements qu'il pouvait pour simplifier et rationaliser l'exécution des programmes. On ne peut faire d'économies additionnelles au Commissariat ni à la Gestion intégrée sans nuire à l'aptitude du Commissaire à servir le Parlement et le public.

Dans une large mesure, la charge de travail (les plaintes reçues) échappe au contrôle du Commissaire. De plus, il est difficile de prévoir combien de fois les institutions gouvernementales refuseront d'accepter les recommandations du Commissaire et, ce faisant, donneront lieu à des litiges.

Si les modifications promises pour renforcer la loi concernant l'accès à l'information additionnelles, mandat d'éducation publique et accroissement du nombre d'institutions visées par cette loi, sont effectivement apportées, la charge du travail du Commissariat s'allouera. Avec ses niveaux de ressources actuels, le Commissariat fournit un service qui est à la limite entre l'acceptable et l'inacceptable.

TABLE DES MATIÈRES

I	Message des Commissaires	
II	Aperçu	
	Rôles et responsabilités	5
	Organisation et composition des programmes	6
	Objectifs et priorités	6
III	Rendement des secteurs d'activité	
	Résultats promis	9
	Résultats obtenus	12
	Rendement financier	16
IV	Annexes	
	Annexe 1 : Organigramme	18
	Annexe 2 : Plaintes concernant l'accès à l'information	19
	Annexe 3 : Plaintes concernant la protection des la vie privée	20
	Annexe 4 : Plan de ressources	21
	Annexe 5 : Sommaire de crédits approuvés	22
	Annexe 6 : Lois appliquées	22
	Annexe 7 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles, 1996-1997	23

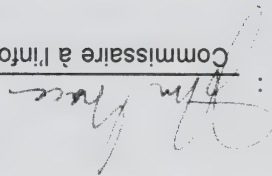
COMMISSARIATS À L'INFORMATION ET À LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE

RAPPORT SUR LE RENDEMENT

pour la période prenant fin le 31 mars 1997

Commissaire à l'information

Approuvé :



Commissaire à la protection

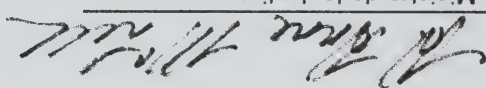
de la vie privée

Approuvé :



Ministre de la Justice

Approuvé :



Date :

OCT - 3 1997

Date :

22-9-97

Date :

Sept 23/97

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une proposition afin de répartir le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget des dépenses principal* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*. Elle a également ordonné aux 78 ministères et organismes de présenter ces rapports dans le cadre d'un projet pilote.

Cette décision découle des travaux entrepris par le Secréariat du Conseil du Trésor et 16 ministères pilotes pour donner suite aux engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses et de moderniser la préparation de cette information. Ces démarches visant à mieux cibler les résultats et à rendre plus transparente l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses et de moderniser la préparation de l'information fournie au Parlement s'insère dans une initiative plus vaste intitulée "Repenser le rôle de l'Etat".

Ce *Rapport ministériel sur le rendement* répond aux engagements du gouvernement et tient compte des objectifs fixés par le Parlement d'accroître la responsabilité touchant les résultats. Il couvre la période se terminant le 31 mars 1997 et compare le rendement aux plans présentés par le ministère dans sa *Partie III du Budget des dépenses principal* de 1996-1997.

Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessiteront un travail soutenu dans toute l'administration fédérale. S'acquitter des diverses exigences que comporte la gestion axée sur les résultats – préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et faire rapport sur les réalisations – constitue une composante de base. Les programmes du gouvernement fonctionnent dans des environnements en évolution constante. Étant donné la vogue des partenariats, la prestation de services confiée à des tiers et d'autres alliances, il faudra relever les défis de savoir à qui imputer les responsabilités dans les rapports sur les résultats. Les rapports de rendement et leur préparation doivent faire l'objet de surveillance afin de garantir qu'ils demeurent crédibles et utiles.

Le présent rapport correspond à une étape supplémentaire de ce processus permanent. Le gouvernement entend perfectionner et mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découlera de l'expérience acquise au cours des prochaines années et des précisions que les utilisateurs fourniront au fur et à mesure sur leurs besoins en information. Par exemple, la capacité de communiquer les résultats par rapport aux coûts est limitée pour le moment, bien que cet objectif demeure intact.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secréariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/fkey.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Revue gouvernementale et services de qualité
Secréariat du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042 - Télécopieur : (613) 957-7044

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1997

En vente au Canada chez

voire librairie local

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) KIA 0S9

N° de catalogue BT31-4/63-1997
0-660-60349-7





Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée

Pour la période
se terminant
le 31 mars 1997

Présentation améliorée des rapports
au Parlement – Document pilote

Canada



Patented Medicine Prices Review Board

For the
period ending
March 31, 1997

Improved Reporting to Parliament —
Pilot Document

Canada

©Minister of Public Works and Government Services Canada 1997

Available in Canada through

your local booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/64-1997
0-660-60350-0



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing what was known as the *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*. It also required 78 departments and agencies to table these reports on a pilot basis.

This decision grew out of work by Treasury Board Secretariat and 16 pilot departments to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament and to modernize the preparation of this information. These undertakings, aimed at sharpening the focus on results and increasing the transparency of information provided to Parliament, are part of a broader initiative known as "Getting Government Right".

This *Departmental Performance Report* responds to the government's commitments and reflects the goals set by Parliament to improve accountability for results. It covers the period ending March 31, 1997 and reports performance against the plans presented in the department's *Part III of the Main Estimates* for 1996-97.

Accounting and managing for results will involve sustained work across government. Fulfilling the various requirements of results-based management – specifying expected program outcomes, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and report on achievements – is a building block process. Government programs operate in continually changing environments. With the increase in partnering, third party delivery of services and other alliances, challenges of attribution in reporting results will have to be addressed. The performance reports and their preparation must be monitored to make sure that they remain credible and useful.

This report represents one more step in this continuing process. The government intends to refine and develop both managing for results and the reporting of the results. The refinement will come from the experience acquired over the next few years and as users make their information needs more precisely known. For example, the capacity to report results against costs is limited at this time; but doing this remains a goal.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Government Review and Quality Services
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax: (613) 957-7044



Patented Medicine Prices Review Board

Performance Report

**For the
period ending
March 31, 1997**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Allan Rock", is positioned above a horizontal line.

Minister of Health Canada

Contents

Section I	Chairperson's Message	1
Section II	Overview	
1.0	Mandate, Role, and Responsibility	3
2.0	Program Objective	3
3.0	Strategic Priorities	4
4.0	Organization and Composition	4
Section III	PMPRB Performance	
1.0	Performance Expectations	
1.1	Comparison of Total Planned Spending to Actual Expenditures, 1996-97	6
1.2	PMPRB Planned versus Actual Spending	7
1.3	Summary of Performance Expectations	8
2.0	Summary of Performance for 1996	9
3.0	PMPRB Performance	10
3.1	Progress on Strategic Priorities	
3.1.1	Evaluation of the PMPRB Price Review Process ..	10
3.1.2	Regulation of Veterinary Drugs	10
3.1.3	Parliamentary Review of the Patent Act in 1997 ..	10
3.2	Non-Excessive Prices for Patented Medicines in 1996	
3.2.1	New Drug Products	11
3.2.2	Existing Drug Products	12
3.2.3	Voluntary Compliance Undertakings	12
3.2.4	Public Hearings	12
3.3	Trends in Manufacturers' Prices of Medicines in 1996	
3.3.1	Trends in Manufacturers' Prices of Patented Drugs	13
3.3.2	Trends in Volume of Patented Drugs	14
3.3.3	Trends in Manufacturers' Prices of All Drugs -- Patented & Non-Patented	15
3.4	Research & Development Expenditures of Patentees in 1996	16
4.0	Key Reviews.	17
Section IV	Supplementary Information	
1.0	Listing of Statutory and Agency Reports.	18
2.0	Contacts for Further Information.	18
3.0	Financial Summary Tables	
3.1	Summary of Voted Appropriations	19
3.2	Revenues to the Consolidated Revenue Fund	19
3.3	Legislation Administered by the PMPRB.	19

I am pleased to present the Patented Medicine Prices Review Board's Performance Report and to offer a review of the PMPRB's effectiveness in fulfilling its mandate to protect consumers by limiting prices of patented drugs. As the PMPRB moves into its second decade, this review of the Board's role and performance is especially timely, given the events of the past year as well as the recent parliamentary review of the drug patent legislation conducted by the Standing Committee on Industry of the House of Commons.

In looking at the performance of the PMPRB, it is important to note that the introductory prices of new patented medicines have been kept lower than they would have been without federal price regulation and that price increases have been kept below the rate of inflation. For the third consecutive year, manufacturers' prices of patented drug products declined in 1996. As measured by the Patented Medicine Price Index (PMPI), prices of patented drugs declined 2.1% from their level in 1995, while the Consumer Price Index (CPI) increased by 1.6%. During that same period, total expenditures on drugs, which reflect the total consumption of both patented and non-patented drugs, continued to rise in Canada increasing to \$10.8 billion in 1996, up 2.7% from 1995.

The mandate of the PMPRB is limited to the prices charged by manufacturers for patented drugs (prescription and non-prescription), which account for 45% of manufacturers' sales of all drugs.

The report of the Standing Committee on Industry, issued on April 24, 1997, underscored the concerns of Canadians about the cost of drugs and their impact on the health care system while also touching on a number of key areas directly affecting the role and mandate of the PMPRB. These areas included possible changes granting the PMPRB authority to administer provincial controls on prices of non-patented medicines, a call for review of mechanisms for regulating the prices of patented drugs, and opportunities for improving the overall transparency of the price review process. Subsequent to the release of the Standing Committee's report, the PMPRB has taken a number of actions, affirming the PMPRB's commitment to work with the government in responding to the Committee's recommendations. The Board has carried out a review which will result in the publication of a Discussion Paper in the fall of 1997. This discussion document will be published and shared with our stakeholders to encourage comments and advice on various issues and recommendations contained in the Standing Committee's report.

While the outcome of this review and consultative process has yet to be determined, what remains clear and unchanging is the fundamental purpose of the PMPRB, which is to protect the interests of Canadian consumers. A very significant event of the past year, which served to reinforce and strengthen the PMPRB's consumer role, was the decision of the Federal Court of Appeal in 1996 in a case involving ICN and its pricing of the drug Virazole. This decision, relating to the first-ever contested case involving excessive pricing heard by the Board, has established jurisprudence which is significant for our price regulatory system. In this case, the Board applied all regulatory remedies available under the *Patent Act*, which included lowering the price of Virazole from

\$1,500 per vial to \$200. In its decision upholding the PMPRB's jurisdiction in this matter, the Court emphasized the PMPRB's significant consumer protection role in the field of patented drug prices, as well as the responsibility of patentees to report fully to the Board and to comply with the regulatory regime.

Another major PMPRB initiative in the past year, linked directly to its consumer protection role, was the release of the *Impact of Federal Regulation of Patented Drug Prices*, a comprehensive study of the PMPRB's impact in terms of lower prices and lower introductory prices for patented drugs. Since 1987, annual price changes for patented drugs have been kept in line with, and even below, the CPI; and Canadian prices have not only declined relative to prices in other countries, but are now less, on average, than the median of the seven foreign countries listed in the *Patented Medicines Regulations*.

In terms of savings to the health care system in Canada, the Impact Study estimated that Canadians would have paid between \$2.8 billion and \$4.2 billion more over the period 1988 to 1995 in the absence of federal price regulation for patented drugs. And, as is borne out by figures for 1996 herein, this trend in savings as a result of the PMPRB's regulatory activities is continuing.

The effect of federal regulation in controlling prices and costs are complemented by provincial cost containment measures.

In carrying out its information-gathering and analysis role, the PMPRB has also released a draft report for discussion purposes, *A Comparison of Pharmaceutical R&D Spending in Canada and Selected Countries*. Using information filed with the PMPRB by reporting patentees for Canada and the most comparable information for other countries from the Centre for Medicines Research in the United Kingdom, the report compares trends in R&D spending in Canada and the seven OECD countries used for price comparison purposes. Although Canada has experienced the largest increase in R&D expenditures since 1987, it continues to lag behind the other countries in terms of total R&D spending and the average R&D-to-sales ratio. In 1996, R&D spending by patentees in Canada increased by 6.4% to \$665.3 million; but the ratio of R&D spending to sales declined from 11.7% to 11.4%.

For 10 years, the PMPRB has been instrumental in helping to protect the interests of consumers and to promote greater understanding of the complex issues involved in this major component of our health care system. In preparing to meet the challenges of a new decade, the PMPRB is committed to building on its accomplishments, continuing to play a positive and effective role in serving the interests of Canadians.

Robert G. Elgie
Chairperson

1.0 Mandate, Role and Responsibility

The PMPRB is an independent quasi-judicial body created by Parliament in 1987 under the *Patent Act*. The PMPRB protects consumer interests and contributes to Canadian health care by regulating the prices charged by manufacturers of patented medicines to ensure that they are not excessive.

The PMPRB reports to Parliament through the Minister of Health. The PMPRB's Annual Report is tabled in Parliament each year and includes a review of the PMPRB's major activities, analysis of the prices of patented medicines and of the price trends of all drugs, and reports on the R & D expenditures by patent-holding drug manufacturers. The Board is also responsible for inquiring into any matter which may be referred to it by the Minister of Health.

The PMPRB protects consumer interests and contributes to Canadian health care by regulating the prices charged by manufacturers of patented medicines to ensure they are not excessive.

The PMPRB's jurisdiction includes both prescription and non-prescription patented medicines sold in Canada for both human and veterinary use.

The price reviewed by the PMPRB is the price at which the manufacturer sells the product to wholesalers, hospitals or pharmacies. This manufacturer's price does not include wholesale or retail markups or dispensing fees.

The sale of patented drugs represents 45% of the sale of all drugs¹. The Board does not regulate the prices of non-patented drugs, including generic drugs sold under compulsory licences.

2.0 Program Objective

To protect consumer interests and contribute to Canadian health care by ensuring that prices of patented medicines are not excessive.

¹ PMPRB Ninth Annual Report for the Year Ended December 31, 1996

3.0 Strategic Priorities

In addition to its ongoing statutory compliance and enforcement activities, the priorities of the PMPRB for the period of 1996-97 included the following objectives:

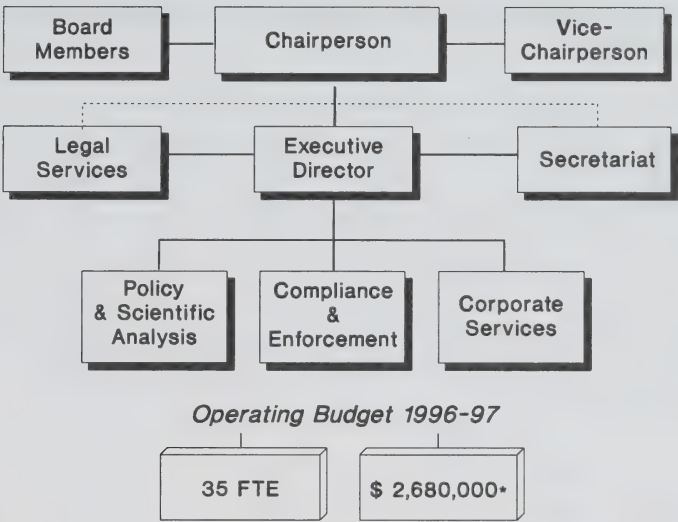
- To evaluate its price review process in order to improve its effectiveness and efficiency;
- To review its statutory requirements and its policies regarding the regulation of patented drugs for veterinary use with a view to considering the potential for deregulating veterinary drugs; and
- To provide information and analysis as may be required during the Parliamentary Review of the Patent Act in 1997.

4.0 Organization and Composition

Business Line: The PMPRB has one business line which matches the program, the Patented Medicine Prices Review Program.

Organization Structure: The PMPRB reports to Parliament through the Minister of Health. The Board consists of not more than five members who serve on a part-time basis, appointed by the Governor-in-Council, including a Chairperson and Vice-Chairperson. The Chairperson is designated under the *Patent Act* as the Chief Executive Officer of the PMPRB with the authority and responsibility to supervise and direct its work. The Executive Director manages the work of the staff. Senior staff consists of the Executive Director, the Director of Compliance and Enforcement, the Director of Policy and Scientific Analysis, the Director of Corporate Services, the Secretary to the Board and Senior Counsel.

Figure 1: Organizational Structure of the PMPRB for 1996-97²



* excludes statutory benefits of \$289,000

² Minor changes in the organizational structure took place in June 1997.

Section III

PMPRB Performance

1.0 Performance Expectations

1.1 Comparison of Total Planned Spending to Actual Expenditures, 1996-97 (\$ millions)

Business Line	Human Resources (Full Time Equivalent)	Operating ¹	Capital	Voted Grants and Contributions	Subtotal: Gross Voted Expenditures	Statutory Grants and Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Revenue Credited to the Vote	Total Net Expenditures
PMPRB	35	2.947	0.022	0	2.969	0	2.969	0	2.969
	33	3.066	0.035	0	3.101	0	3.101	0	3.101
Totals ²	35	2.947	0.022	0	2.969	0	2.969	0	2.969
	33	3.066	0.035	0	3.101	0	3.101	0	3.101
Other Revenues and Expenditures									
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund									0
									0
Cost of services provided by other departments									0.645
									0.645
Net Cost of the Program									3.614
									3.746

Note: Shaded Numbers denote actual expenditures in 1996-97

¹ Operating includes contributions to employee benefit plans.

² The difference between the Main Estimates 1996-97 and Actuals is due to:

- Supplementary Estimate 'A' - 5% carry forward of \$144K from 1995-96
- Supplementary Estimate 'B' - 20% transfer factor from Salary to Non-Salary for \$34K

1.2 PMPRB Planned versus Actual Spending (\$ millions)

Business Lines	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Total Planned 1996-97	Actual 1996- 97 ¹
PMPRB	3.137	3.016	3.154	2.969	3.101
Total	3.137	3.016	3.154	2.969	3.101

¹ Actual funds for 1996-97 exceeded planned funds as a result of:

- Supplementary Estimate 'A' - 5% Carry Forward of \$144K from 1995-96
- Supplementary Estimate 'B' - 20% transfer factor from Salary to Non-Salary for \$34K

1.3 Summary of Performance Expectations

Patented Medicine Prices Review Board	
to provide Canadians with:	to be demonstrated by:
assurance that manufacturers' prices for patented medicines sold in Canada are not excessive	review of the manufacturer's prices of 100% of the patented medicines sold in Canada each year.
	favourable comparison of the annual percentage change in the Patented Medicine Price Index (PMPPI) to the annual percentage change in the Consumer Price Index (CPI).
	manufacturers' prices for new and existing patented medicines no greater than manufacturers' prices charged in other countries.
	percentage of patented medicines priced within the guidelines.
information on trends in manufacturers' prices of all medicines in Canada.	complete and accurate reports on: <ul style="list-style-type: none"> ▸ trends in manufacturers' prices and volume of patented drug products sold; and ▸ trends in manufacturers' prices of all drug products -- patented and non-patented.
information on the pharmaceutical research-and-development expenditures of patentees in Canada.	complete and accurate publication in the Annual Report of: <ul style="list-style-type: none"> ▸ the ratio of R&D expenditures to sales revenues for each patentee and the industry as a whole; and ▸ R&D expenditure by location and by type of research.

2.0 Summary of Performance for 1996³

The following table summarizes the PMPRB's performance as of December 31, 1996 for each of the Key Results.

³ Under the *Patented Medicines Regulations*, patentees are required to report information on the sales and prices of new patented medicines and to continue to file detailed information on sales and prices of each patented drug for the first and last six-month period of each year. Therefore, the Performance Report provides the results of its review of prices on a calendar year basis.

Patented Medicine Prices Review Board Performance Summary	
Key Results	Performance Measures
Non-excessive prices for patented medicines sold in Canada	New drug products: price review completed on 81 of the 84 products introduced in 1996 - 96%
	Existing drug products: price review completed on the 849 of the 853 drug products sold during 1996 - 99%
	Patented Medicine Price Index (PMPI) declined by 2.1% from its level in 1995 while the Consumer Price Index (CPI) increased by 1.6%
	In 1996, prices in Canada were, on average, below the median international prices of the same drug products for the second straight year
Report on the price trends of all medicines in Canada	New drug products: prices of 100% of all drugs reviewed were found to comply with the Guidelines
	Existing drug products: prices of 100% of all drugs reviewed during 1996 were found to comply with the Guidelines
Report on the pharmaceutical research-and-development expenditures of patentees in Canada	<ul style="list-style-type: none"> the prices of patented medicines as measured by the PMPI, declined by 2.1% from their levels in 1995
	<ul style="list-style-type: none"> the pharmaceutical component of the IPPI increased by 0.2% in 1996
Report on the pharmaceutical research-and-development expenditures of patentees in Canada	<ul style="list-style-type: none"> the ratio of R&D expenditures to sales revenues for the patented pharmaceutical industry was 11.4% in 1996, down from 11.7% in 1995
	<ul style="list-style-type: none"> patentees' R&D expenditures increased from \$623.9 million in 1995 to \$665.3 million in 1996

The pages following provide further details on the PMPRB's performance.

3.0 PMPRB Performance

In 1996-97, the PMPRB was responsible for regulating the \$3 billion patented pharmaceutical industry in Canada with a budget of approximately \$3 million. As demonstrated by the performance reported in the following section, the PMPRB continues to fulfill its mandate of ensuring the prices of patented medicines are not excessive in Canada.

3.1 Progress on Strategic Priorities

3.1.1 Evaluation of the PMPRB Price Review Process

A number of initiatives to simplify the PMPRB price review process were effected in 1996 in order to provide greater transparency and efficiency of processes. The PMPRB has streamlined its process in relation to pricing cycles, base-CPI figures, the criteria for commencing an investigation and changes to the CPI forecast methodology. Details of these initiatives are available in the Bulletin, Issue No. 19, July 1996.

The PMPRB consulted on a proposal to publish information on the PMPRB's therapeutic class comparison (TCC) for new drug products. The majority of responses suggested that the potential benefits in publishing the TCC did not appear to justify pursuit of this initiative. As such, the PMPRB decided to postpone further consideration of this proposal.

3.1.2 Regulation of Veterinary Drugs

In 1995-96, the PMPRB decided to commence a review of the statutory requirements and its policies regarding the regulation of patented drugs for veterinary use with a view to deregulating veterinary drug prices. No complaints with respect to the prices of veterinary drugs had ever been raised nor were the prices of any veterinary drugs the subject of an investigation resulting in a requirement for a Voluntary Compliance Undertaking (VCU) or a hearing. With budget cuts being effected that year and in following years, it was seen as a potential area of savings. Preliminary evaluation showed, however, that the savings that would accrue from limiting the regulation of veterinary drugs were not significant. Subsequently, work on this initiative was deferred in light of higher priorities.

3.1.3 Parliamentary Review of the Patent Act in 1997

The PMPRB conducted several studies to provide information and analysis in anticipation of the Parliamentary Review by the Standing Committee on Industry in 1997. These studies included the *Impact of Federal Regulation of Patented Drug Prices* and *A Comparison of Pharmaceutical R&D Spending in Canada and*

Selected Countries. The PMPRB's studies and evidence before the Committee did not touch on issues related to compulsory licensing, the Notice of Compliance (NOC) Regulations or other provisions of the Patent Act not related to its mandate.

On April 24, 1997, the Standing Committee on Industry issued its recommendations following its review of Bill C-91. Its report underscored the concerns of witnesses who appeared during its public hearings with respect to drug prices and their impact on the health care system, while touching on a number of key areas directly affecting the role and mandate of the PMPRB.

Among the recommendations directly related to the PMPRB was a recommendation that the Government review and strengthen the mandate of the PMPRB and that the PMPRB consult with consumers, health care professionals, experts and the provinces to assess its current statistical reporting and find out what other information it could provide to the public.

In its reply of April 25, 1997, the Government reaffirmed the need to protect intellectual property rights, enhance R&D activities and ensure affordable drug prices. It agreed with the Committee on the need to strengthen the PMPRB and to consider broadening its mandate to include non-patented drugs. It also agreed to work with the PMPRB to review the mechanisms for regulating the prices of patented drugs and to improve the transparency of the price review process.

Subsequent to the release of the Standing Committee's report, the Board has carried out a review which will result in the publication of a Discussion Paper in the fall of 1997. This discussion document will be published and shared with our stakeholders to consult on various issues and recommendations contained in the Standing Committee's report.

3.2 Non-Excessive Prices for Patented Medicines in 1996

3.2.1 New Drug Products⁴

Eighty-four (84) patented drug products (DINs) were first sold in Canada in 1996. This is consistent with the average number of new patented drug products introduced annually in Canada over the last several years.

At the time of this report, the PMPRB had found that the introductory prices of

⁴

For purposes of the review of prices charged in 1996, new drug products include those introduced between December 1, 1995 and November 30, 1996. Because of the timing of the filing requirements under the *Patented Medicine Regulations* and the manner of calculating benchmark prices, drug products introduced in December are considered to have been introduced in the following year.

81 of the 84 new patented drug products (over 96%) introduced in 1996 were within the Guidelines. The remaining three products (two medicines) are under review.

3.2.2 Price Review of Existing Drug Products⁵

A total of 853 patented drug products were sold during 1996. The prices of 849 drug products (over 99%) were within the Guidelines. At the time of this report, the prices of four drug products (four medicines) were under review.

3.2.3 Voluntary Compliance Undertakings⁶

In 1996, the Chairperson approved one VCU by Boehringer Ingelheim (Canada) Ltd. to reduce the price of Prostep, 30 and 15 mg nicotine patches. This VCU was reported on page 20 of the 1995 Annual Report.

3.2.4 Public Hearings

ICN Canada Ltd. and ICN Pharmaceuticals Inc. (ICN)

The Chairperson issued a Notice of Hearing on August 15, 1995, regarding alleged price increases by ICN for Virazole. According to the Notice of Hearing, it was alleged that ICN had increased the price of Virazole by 277% in 1994 and 1995 contrary to the Guidelines.

Virazole (ribavirin) is indicated for lower respiratory tract infection due to respiratory syncytial virus in hospitalized infants and children. The hearing was delayed by legal challenges which were resolved in the PMPRB's favour. Following the hearing on the alleged excessive pricing issue, the Board issued its decision on July 26, 1996. The Board found that ICN had been selling Virazole at an excessive price and ordered it to lower the price of Virazole to a non-excessive price. The Board also found that ICN had engaged in a policy of excessive pricing since January 1994. It concluded that "the actions of ICN

⁵ For the purposes of this report, existing medicines include all patented drug products that were on the market before 1996. The PMPRB's Guidelines limit the price changes for existing patented drugs to changes in the Consumer Price Index (CPI). Also, prices cannot exceed the highest price of the same drug product in the countries listed in the *Patented Medicines Regulations*, namely France, Sweden, Switzerland, Germany, Italy, the United Kingdom and the United States.

⁶ Under the Compliance and Enforcement Policy, patentees are given an opportunity to make a Voluntary Compliance Undertaking (VCU) when Board staff conclude, following an investigation, that a price appears to have exceeded the Guidelines. The Policy requires that a VCU ensure that a price will be adjusted to conform with the Guidelines and, where appropriate, include measures to offset excess revenues that may have been received by the patentee. Approval of a VCU by the Chairperson or Board is an alternative to the commencement of formal proceedings through the issuance of a Notice of Hearing.

warrant the exercise of the Board's remedial powers to the full extent permitted by the *Patent Act*, that is an order which will recover twice the cumulative excess revenues received by ICN Canada Ltd. to date."

The Board ordered ICN to make payments to the Government of Canada in the total amount of \$1.2 million and to reduce the price of Virazole from \$1540 to approximately \$200 per 6 gram vial, which is \$200 below the maximum non-excessive price. This additional price reduction remains in effect until the earlier of December 31, 1999, or the date on which an amount equal to twice the cumulative excess revenues, for a total of \$3.5 million, has been offset by the sum of the amount paid and the cumulative price reductions. In the event that the cumulative excess revenues have not been offset by December 31, 1999, ICN shall, no later than January 31, 2000, make a payment to the Government of Canada equal to the balance of excess revenues outstanding as at December 31, 1999.

This decision marks the Board's first findings of excessive price and a policy of excessive pricing following a hearing.

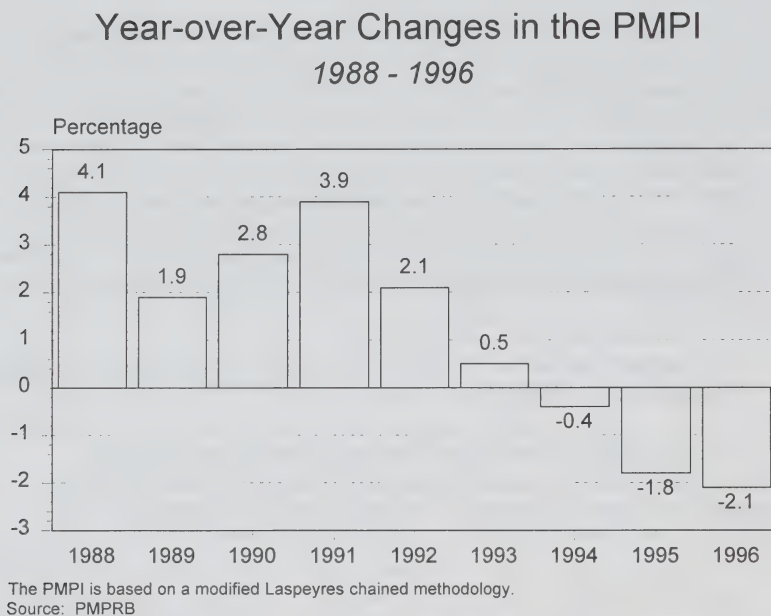
3.3 Trends in Manufacturers' Prices of Medicines in 1996

3.3.1 Trends in Manufacturers' Prices of Patented Drugs⁷

In 1996, the prices of patented medicines, as measured by the PMPI, declined by 2.1% from their level in 1995. As shown in Figure 2, this was the third consecutive year of decline; the PMPI went down 1.8% in 1995 and 0.4% in 1994.

⁷ The PMPRB maintains the Patented Medicine Price Index (PMPI), an index of manufacturers' prices for patented drugs as reported annually by the PMPRB. The PMPI measures the average change from the previous year in the actual prices of all patented drugs sold in Canada using the previous year's sales as weights to reflect each drug's importance. Because the PMPI is derived from the actual prices charged by manufacturers for all patented medicines, it provides a precise measure of price changes for drugs reported to the PMPRB.

FIGURE 2: Year-over-Year Changes in the PMPI, 1988 - 1996



3.3.2 Trends in Volume of Patented Drugs

Data available to the PMPRB allow it to measure changes in the quantities as well as the prices of patented drugs sold from year to year. This analysis reveals that the quantities of patented drugs sold have consistently increased at a much faster rate than prices. In 1996, prices for patented medicines declined 2.1%, on average, but the quantities sold increased 8.0%.

From 1988 to 1996, the average annual increase in quantities of patented drugs sold was approximately 9% as compared with an average annual increase of 1.2% in their prices.

The index for the quantities of patented drugs sold may not be representative of total sales of all pharmaceuticals. Among other things, this analysis does not take into account shifts in utilization between patented drugs and non-patented drugs; nor does it account for changes in patent status. For example, drugs continue to be consumed even though their patents expire and their prices are no longer subject to the PMPRB's jurisdiction.

3.3.3 Trends in Manufacturers' Prices of All Drugs -- Patented and Non-Patented

The *Patent Act* provides that the PMPRB shall consider changes in the Consumer Price Index (CPI) in determining if the price of a patented medicine is excessive. As shown in Figure 3, consumer prices, as measured by the CPI, increased in every year since 1988 by an amount greater than the PMPI with the exception of 1992.⁸ In 1996, consumer prices increased by 1.6% in contrast to the continued decline in the PMPI.

It is not unexpected that the overall increases in patented drug prices have been less than the increases in the CPI. The PMPRB limits apply on a product-by-product basis; in other words, the price of no patented drug product can increase by more than the CPI and some will increase by less.

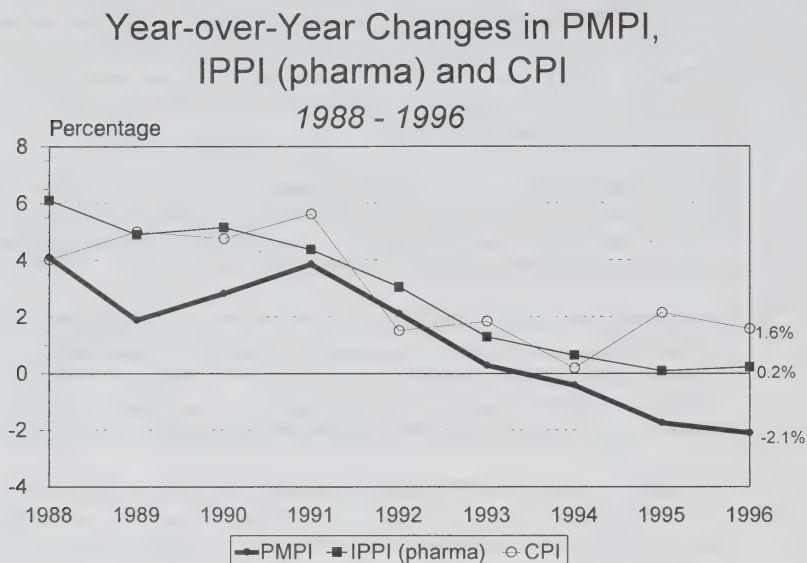
In 1996, the IPPI (pharma)⁹ increased by 0.2%. This represents the third consecutive year when price increases for all drugs, as measured by Statistics Canada, have been below one percent as shown in Figure 3. Figure 3 also shows that the IPPI (pharma) has increased every year since the creation of the PMPRB by an amount greater than the PMPI, and closer to changes in the CPI.

From 1988 to 1996, the IPPI (pharma) and the CPI have increased on average by almost the same amount at just under 3% per annum. In contrast, prices for patented drugs have increased at a significantly lower rate over that period, by 1.2% per annum, on average.

⁸ To facilitate and encourage compliance by patentees, the PMPRB's CPI-adjusted methodology uses the forecast rate of CPI inflation published by the Department of Finance. The methodology is self-correcting over time. The forecast CPI inflation rate for 1992 had been 3.2%, but the actual rate was 1.5%. For a full explanation of the CPI-adjusted methodology, please refer to Schedule 4 of the PMPRB's *Compendium of Guidelines, Policies and Procedures*.

⁹ The pharmaceutical component of the Industrial Product Price Index [IPPI (pharma)], published by Statistics Canada, provides an index of manufacturers' prices for all pharmaceuticals, including both patented and non-patented drugs.

FIGURE 3: Year-over-Year Changes in PMPI, IPPI (pharmaceutical) and CPI, 1988 - 1996



Sources: Statistics Canada and PMPRB

3.4 Research-and-Development Expenditures of Patentees in 1996

Patentees' research and development expenditures increased from \$623.9 million in 1995 to \$665.3 million in 1996, but the ratio of R&D expenditures to sales revenues for the pharmaceutical industry fell from 11.7% in 1995 to 11.4% in 1996. Details of the R&D expenditures, including the R&D to sales ratio for each patentee and the R&D expenditures by location and by type of research, are reported in the Ninth Annual Report, Analysis of Research-and-Development (R&D) Expenditures, page 27.

4.0 Key Reviews

Results of Program Evaluation Studies
None
Results of Internal Audits
None
Other Key Reviews
<p>The Impact of Federal Regulation of Patented Drug Prices, PMPRB, February 1997</p> <ul style="list-style-type: none">• From 1988 to 1995, estimated savings to Canadian health care as a result of federal regulation was 24 to 29% or \$2.8 to \$4.2 Billion .
<p>Deloitte and Touche report " Review of Drug Price Information and Practices Used by the PMPRB, April 14, 1997</p> <ul style="list-style-type: none">• The report found that the practices used in the PMPRB's review of drug information were satisfactory.
<p>Standing Committee on Industry Report, April 24, 1997</p> <ul style="list-style-type: none">• Several recommendations were made affecting the role and mandate of the PMPRB including to review and strengthen its mandate.
<p>A Comparison of Pharmaceutical Research and Development Spending in Canada and Selected Countries, 1997</p> <ul style="list-style-type: none">• The paper reported that although Canada has experienced the largest increase in R&D expenditures since 1987, it continues to lag behind the other countries in terms of total R&D spending and the average R&D-to-sales ratio.

1.0 Listing of Statutory and Agency Reports for 1996-97

Statutory

PMPRB Ninth Annual Report, For the Year Ended December 31, 1996

Other

The Impact of Federal Regulation of Patented Drug Prices, February 1997

A Comparison of Pharmaceutical Research and Development Spending in Canada and Selected Countries, 1997

2.0 Contacts for Further Information

Sylvie Dupont-Kirby, Secretary to the Board, PMPRB (613) 954-8299

Website: <http://www.pmprb-cepmb.gc.ca>

3.0 Financial Summary Tables

3.1 Summary of Voted Appropriations Authorities for 1996-97 - Part II of the Estimates Financial Requirements by Authority (\$ millions)

Vote	(million of dollars)	1996-97 Main Estimates	1996-97 Actual ¹
Program			
30	Patented Medicine Prices Review Board		
(S)	Program expenditures	2.680	2.812
	Contributions to employee benefit plans	0.289	0.289
	Total PMPRB	2.969	3.101

¹ Actual funds for 1996-97 exceeded planned funds as a result of:

- Supplementary Estimate 'A' - 5% Carry Forward of \$144K from 1995-96
- Supplementary Estimate 'B' - 20% transfer factor from Salary to Non-Salary for \$34K

3.2 Revenues to the Consolidated Revenue Fund (CRF) (\$ millions)

Business Lines	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Total Planned 1996-97	Actual 1996-97
PMPRB	6.478	3.624	0.087	0.00	0.00
Total Revenues to the CRF	6.478 ¹	3.624 ¹	0.087 ¹	0.00	0.00

¹ The money deposited to the CRF does not represent revenues generated by the PMPRB. This money includes payments made by patentees to the Government of Canada through Voluntary Compliance Undertakings (VCUs) or Board orders to offset excess revenues.

3.3 Legislation Administered by the PMPRB

The Minister shares responsibility to Parliament for the following Acts:

Patent Act

R.S.C. 1995, p-4, as amended

Le ministre partage avec le parlement la responsabilité des lois suivantes :

Loi sur les brevets

L.R.C. 1995, p-4, telle que modifiée

3.0 Tableaux récapitulatifs

3.1 Sommaire des crédits approuvés pour 1996-1997

Partie II du Budget des dépenses Besoins financiers par autorisation (millions de \$)

Crédits	(en millions de dollars)	Budget prévu de	Budget réel de
Programme			
30	Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	2,680	2,812
(L)	Dépenses liées au programme		
	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	0,289	0,289
	Dépenses totales du CEPMB	2,969	3,101

Les fonds réels pour 1996-1997 excèdent les fonds prévus en raison du :

- budget des dépenses supplémentaires A - report de 5 p. 100 de 1995-1996 (144 000 \$);
- budget des dépenses supplémentaires B - facteur de transfert de 20 p. 100 des dépenses salariales à non salariales (34 000 \$).

3.2 Recettes versées au Trésor (millions de \$)

Gammes d'activités	Budget réel de	Budget réel de	Budget réel de	Budget total	Budget réel de
1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1977	
CEPMB	6,478	3,624	0,087	0,00	0,00

Recettes totales versées au Trésor	6,478 ¹	3,624 ¹	0,087 ¹	0,00	0,00
------------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	------	------

¹ Les sommes versées au Trésor ne représentent pas les recettes générées par le CEPMB. Ces sommes comprennent les paiements faits par les titulaires de brevet au gouvernement du Canada dans le cadre d'un engagement de conformité volontaire (ECV) ou d'une ordonnance de remboursement des revenus excessifs.

1.0 Liste des rapports exigés par la loi et des rapports présentés par des organismes pour 1996-1997

Rapport exigé par la loi

Neuvième rapport annuel du CEPMB, pour l'année se terminant le 31 décembre 1996

Autres rapports

L'incidence du règlement de la réglementation fédéral sur les prix des médicaments brevetés, février 1997

Analyse comparative des dépenses en recherche-développement dans l'industrie pharmaceutique au Canada et dans certains pays étrangers, 1997

2.0 Personnes-ressources

Sylvie Dupont-Kirby, secrétaire du Conseil, CEPMB (613-954-8269)

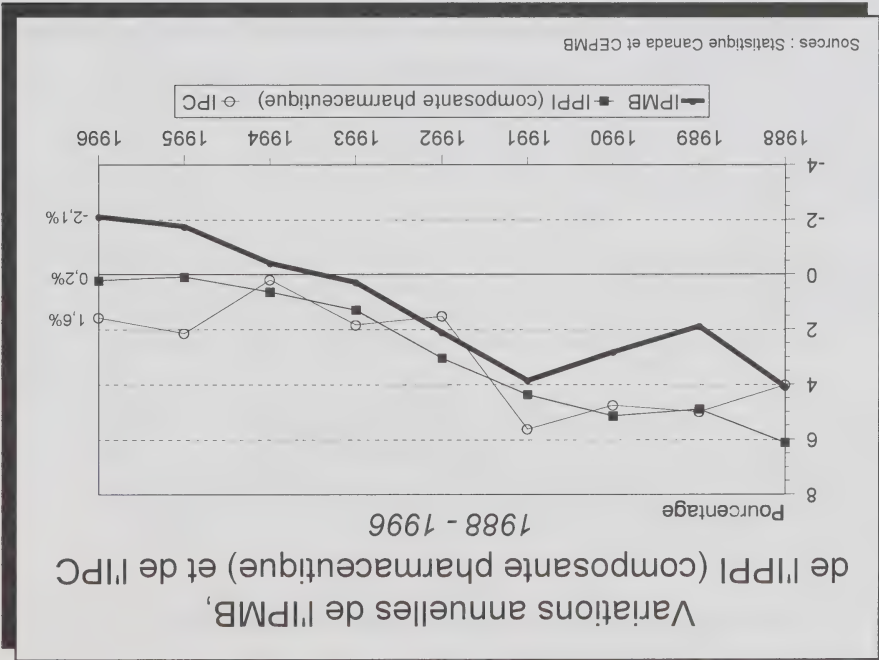
Site Web : <http://www.pmpfb-cepmb.gc.ca>

4.0 Principaux résultats

Résultats des études d'évaluation du programme	Aucun	Résultats des vérifications internes	Aucun	Autres examens clés	<ul style="list-style-type: none">• L'incidence du règlement fédéral sur les prix des médicaments brevetés, CEPMB, Février 1997• De 1988 à 1995, les économies estimatives en matière de soins de santé au Canada découlant de la réglementation fédérale sont passées de 24 à 29 p. 100, soit de 2,8 à 4,2 milliards de dollars.	Rapport Deloitte et Touche « Examen des renseignements sur le prix des médicaments et des pratiques utilisées par le CEPMB, 14 avril 1997	<ul style="list-style-type: none">• Le rapport a révélé que les pratiques utilisées par le CEPMB dans le cadre de l'examen des renseignements sur les médicaments étaient satisfaisantes.	Rapport du Comité permanent sur l'industrie, 24 avril 1997	<ul style="list-style-type: none">• Plusieurs des recommandations formulées touchaient le rôle et le mandat du CEPMB, incluant l'examen et le renforcement de ce mandat.	Analyse comparative des dépenses en recherche-développement dans l'industrie pharmaceutique au Canada et dans certains pays étrangers, 1997	<ul style="list-style-type: none">• Le document a révélé que, même si le Canada enregistre l'augmentation la plus marquée des dépenses de R-D des sept pays de comparaison, depuis 1987 s'inscrit au dernier rang aux niveaux des dépenses totales de R-D et du ratio moyen des dépenses de R-D par rapport aux recettes tirées des ventes.
--	-------	--------------------------------------	-------	---------------------	--	---	---	--	--	---	---

Les dépenses en recherche-développement des titulaires de brevets sont passées de 623,9 millions de dollars en 1995 à 665,3 millions en 1996, mais le ratio des dépenses de R-D par rapport aux recettes tirées des ventes réalisées par l'industrie des produits pharmaceutiques brevetés a diminué de 11,7 p. 100, en 1995, à 11,4 p. 100, en 1996. Les dépenses de R-D, y compris le ratio des dépenses de R-D par rapport aux recettes tirées des ventes pour chacun des fabricants de produits brevetés, figurent à la page 29 du neuvième Rapport annuel, à la section Analyse des dépenses de recherche-développement (R-D).

3.4 Recherche-développement – Dépenses des titulaires de brevets en 1996



GRAPHIQUE 3: Variations annuelles de l'IPMB, de l'IPPI (composante pharmaceutique) et de l'IPC entre 1988 et 1996

brevets. Ainsi, les produits médicamenteux continuent d'être utilisés après l'échec du brevet, mais les prix de ces produits échappent alors à la compétence du CEPMB.

3.3.3 Tendances des prix d'usine de tous les médicaments -- brevets et non brevets

Aux termes de la *Loi sur les brevets*, le Conseil doit examiner les variations de l'indice des prix à la consommation (IPC) pour déterminer si le prix d'un médicament breveté est excessif. Comme le montre le graphique 3, les prix à la consommation, mesurés par l'IPC, ont augmenté chaque année depuis 1988, et ce, à un taux supérieur à celui de l'IPMB, sauf en 1992.⁸ En 1996, les prix à la consommation ont augmenté de 1,6 p. 100 tandis que l'IPMB enregistrait une autre baisse.

Il n'est pas surprenant que l'augmentation globale des prix des produits médicamenteux brevetés soit moindre que celle de l'IPC. Le CEPMB exerce sa compétence sur le prix de chaque produit. Autrement dit, le taux d'augmentation du prix d'un produit médicamenteux breveté ne peut pas être supérieur à celui l'IPC. En 1996, la composante pharmaceutique⁹ de l'IPPI a augmenté de 0,2 p. 100. Il s'agit de la troisième année de suite où les augmentations de prix de tous les médicaments, telles que calculées par Statistique Canada, sont inférieures à 1 p. 100, comme le montre le graphique 3. Comme l'indique également le graphique 3, l'IPPI (composante pharmaceutique) a constamment augmenté depuis la création du CEPMB, à un taux plus élevé que l'IPMB et plus près de celui de l'IPC.

De 1988 à 1996, l'IPPI (composante pharmaceutique) et l'IPC ont enregistré à peu près la même augmentation, soit un peu moins de 3 p. 100 par année. Par contre, les prix des médicaments brevetés ont beaucoup moins augmenté pendant cette même période, soit d'une moyenne de 1,2 p. 100 par année.

8

Pour encourager et faciliter le respect des Lignes directrices par les brevets, la méthodologie de l'IPC rajusté utilise le taux retenu pour déterminer l'inflation aux fins du calcul de l'IPC publié par le ministère des Finances. Grâce à cette méthodologie, le taux s'autocorrige avec le temps. Le taux d'inflation pour 1992 avait été prévu à 3,2 p. 100, mais le taux réel a été de 1,5 p. 100. Pour de plus amples explications concernant la méthodologie de l'IPC rajusté, consulter l'annexe 4 du *Compendium des Lignes directrices, des politiques et des procédures* du CEPMB.

9

La composante pharmaceutique de l'indice des prix des produits industriels publiée par Statistique Canada fournit un indice des prix d'usine de tous les produits pharmaceutiques, incluant les médicaments brevetés et non brevetés.

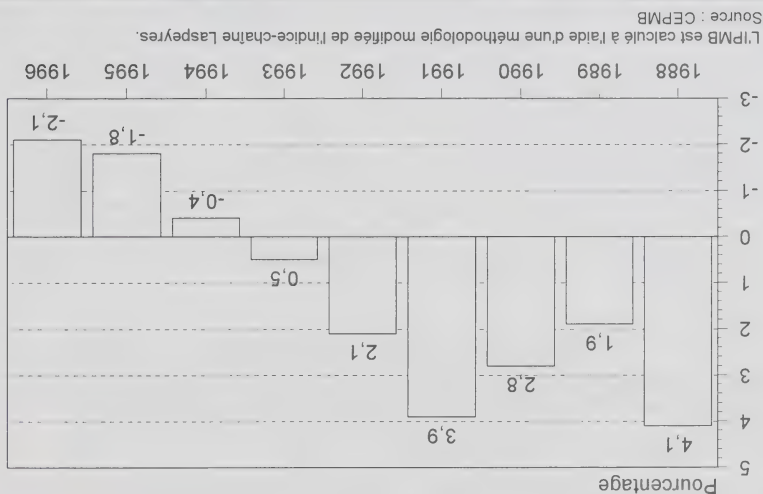
Les données compilées par le CEPMB permettent de mesurer les variations des quantités et des prix des produits médicamenteux brevetés vendus chaque année. Cette analyse révèle que les quantités de produits médicamenteux vendus ont augmenté de façon constante, beaucoup plus rapidement que les prix. En 1996, les prix des médicaments brevetés ont baissé en moyenne de 2,1 p. 100, tandis que les quantités vendues ont augmenté de 8,0 p. 100.

De 1988 à 1996, l'augmentation moyenne annuelle des quantités de produits médicamenteux brevetés vendus se situait aux alentours des 9 p. 100, alors que les prix enregistraient une augmentation moyenne annuelle de 1,2 p. 100.

L'indice des quantités de produits médicamenteux brevetés vendus ne représente pas nécessairement l'ensemble des ventes de tous les produits pharmaceutiques. Entre autres choses, cette analyse ne tient pas compte des nouvelles utilisations faites des produits médicamenteux brevetés et des produits médicamenteux non brevetés. Elle ne tient pas non plus compte des changements quant au statut des

3.3.2 Tendances concernant le volume des ventes des médicaments brevetés

Variations annuelles de l'IPMB
1988 - 1996



GRAPHIQUE 2 : Variations annuelles de l'IPMB entre 1988 et 1996

Le CEPMB compile l'indice des prix des médicaments brevetés (IPMB), un indice des prix départ-usine des produits médicamenteux brevetés faisant l'objet d'un rapport annuel du CEPMB. L'IPMB mesure la variation moyenne par rapport à l'année précédente des prix réels de tous les médicaments brevetés vendus au Canada. Cette variation est pondérée par les ventes de l'année précédente pour bien refléter l'importance de chaque produit médicamenteux. Étant calculé à partir des prix réels de tous les médicaments brevetés à leur sortie d'usine, cet indice donne une mesure précise des variations de prix des produits médicamenteux devant faire l'objet d'un rapport au CEPMB.

7

En 1996, selon l'IPMB, les prix des médicaments brevetés ont diminué de 2,1 p. 100 par rapport à 1995. Comme l'indique le graphique 2, c'est la troisième année de suite que ces prix enregistrent une baisse. En effet, l'IPMB avait diminué de 1,8 p. 100 en 1995 et de 0,4 p. 100 en 1994.

3.3.1 Tendances des prix départ-usine des médicaments brevetés⁷

3.3 Tendances des prix départ-usine des médicaments en 1996

Il s'agit du premier cas où le Conseil conclut à l'issue d'une audience que le prix d'un médicament est excessif et qu'une société a pratiqué une politique de prix excessifs. au plus tard le 31 janvier 2000 verser au gouvernement du Canada le solde impayé.

3.2.3 Engagements de conformité volontaires⁶

En 1996, le président du Conseil a approuvé un engagement de conformité volontaire par lequel Boehringer Ingelheim (Canada) Ltée devait réduire le prix des ses timbres transdermiques à la nicotine Prostep 30 et 15 mg. Cet engagement a été décrit à la page 22 du rapport annuel de 1995.

3.2.4 Audiences publiques

ICN Canada Ltée, et ICN Pharmaceuticals Inc. (ICN)

Le président du Conseil a émis le 15 août 1995 un avis d'audience concernant les présomées majorations du prix du Virazole. Selon cet avis, ICN aurait majoré de 277 p. 100 le prix du Virazole en 1994 et 1995, dérogeant ainsi aux Lignes directrices.

Le Virazole (ribavirine) est administré aux nouveau-nés et aux enfants hospitalisés pour traiter une infection des voies respiratoires inférieures causée par un virus respiratoire syncytial. L'audience a été reportée en raison de problèmes d'ordre juridique qui ont été résolus en faveur du CEPMB. Le 26 juillet 1996, le Conseil a rendu sa décision par laquelle il ordonnait à ICN de baisser le prix du Virazole à un niveau jugé non excessif. Le Conseil a conclu qu'ICN exigeait un prix excessif pour son médicament et avait pratiqué depuis janvier 1994 une politique de prix excessifs. Le Conseil est arrivé à la conclusion que « les pratiques d'ICN justifient l'imposition des mesures les plus sévères autorisées par la *Loi sur les brevets*, à savoir le remboursement du double des recettes excédentaires perçues au fil des ans par ICN Canada Ltée ».

Le Conseil a donc ordonné à ICN de rembourser au gouvernement du Canada la somme de 1,2 million de dollars et de porter le prix de la fiole de 6 grammes de Virazole de 1 540 \$ qu'il était à environ 200 \$, soit environ 200 \$ de moins que le prix limite jugé non excessif qui aurait pu être autorisé. Cette réduction additionnelle du prix sera en vigueur jusqu'au 31 décembre 1999 ou jusqu'à ce que soit totalement remboursé un montant correspondant au double des recettes excédentaires perçues au fil des ans, à savoir 3,5 millions de dollars, incluant la somme payée directement au gouvernement du Canada. Si les recettes excédentaires ne sont pas totalement remboursées au 31 décembre 1999, ICN doit

6

La Politique de conformité et d'application prévoit que les brevets peuvent conclure un engagement de conformité volontaire lorsque le personnel du Conseil conclut, à la lumière des résultats de son enquête, que le prix d'un médicament est supérieur à ce qu'autorisent les Lignes directrices. La politique du Conseil établit clairement que l'engagement doit ramener le prix du médicament au prix autorisé par les Lignes directrices et, lorsqu'il y a lieu, prévoir des mesures de remboursement des recettes excédentaires perçues par le breveté. L'approbation d'un engagement par le président du Conseil ou par le Conseil remplace alors l'avis d'audience qui, autrement, aurait marqué le début des procédures formelles.

5

Aux fins du présent rapport, l'expression « médicaments existants » désigne tous les produits médicamenteux brevetés commercialisés au Canada avant 1996. Les Lignes directrices du CEPMB limitent la majoration des prix des médicaments brevetés existants à celle de l'indice des prix à la consommation (IPC). De plus, les prix pratiqués ne peuvent être supérieurs au prix le plus élevé du même produit pratiqué dans les pays énumérés dans le *Règlement sur les médicaments brevetés*, à savoir la France, la Suède, la Suisse, l'Allemagne, l'Italie, le Royaume-Uni et les États-Unis.

4

Pour les besoins de l'examen des prix facturés en 1996, les nouveaux produits médicamenteux comprennent ceux qui ont été mis sur le marché entre le 1^{er} décembre 1995 et le 30 novembre 1996. En raison des délais concernant la présentation des rapports prescrits dans le *Règlement sur les médicaments brevetés* et de la méthode de calcul des prix de référence, les produits médicamenteux mis sur le marché en décembre sont considérés comme ayant été lancés l'année suivante.

Au total, 853 produits médicamenteux brevetés ont été offerts sur le marché en 1996. Les prix de 849 de ces produits (plus de 99 p. 100) étaient conformes aux Lignes directrices. Au moment de la publication du présent rapport, le Conseil n'avait pas terminé l'examen des prix de quatre produits médicamenteux (quatre médicaments).

3.2.2 Produits médicamenteux existants⁵

Quatre-vingt-quatre (84) produits médicamenteux brevetés (DIN) ont été mis sur le marché en 1996. Ces chiffres sont conformes au nombre moyen de nouveaux produits médicamenteux brevetés lancés au Canada au cours des dernières années.

Au moment de la publication du présent rapport, le CEPMB était arrivé à la conclusion que les prix de lancement de 81 des 84 nouveaux produits médicamenteux brevetés (plus de 96 p. 100) mis sur le marché en 1996 respectaient ses Lignes directrices. L'examen des trois autres produits (deux médicaments) se poursuit.

3.2.1 Nouveaux produits médicamenteux⁴

3.2 Prix non excessifs des médicaments brevetés en 1996

A la suite de la publication du rapport du Comité permanent, le Conseil a entrepris un examen qui donnera lieu à la publication d'un document de travail à l'automne de 1997. Ce document de travail sera publié et mis à la disposition de tous les intervenants pour qu'ils nous fassent part de leurs commentaires sur les diverses questions et recommandations figurant dans le rapport du Comité permanent.

pour examiner les mécanismes de réglementation des prix des médicaments brevetés et accroître la transparence de la procédure d'examen des prix.

3.1.2 Réglementation des médicaments à usage vétérinaire

En 1995-1996, le CEFMB a décidé d'entreprendre un examen de ses exigences réglementaires et de ses politiques concernant la réglementation des médicaments vétérinaires en vue de déréglementer le prix de ces médicaments. Aucune plainte relative au prix des médicaments à usage vétérinaire n'a jamais été déposée et les prix de ceux-ci n'ont jamais fait l'objet d'une enquête donnant lieu à un engagement de conformité volontaire (ECV) ou à une audience. Avec les compressions budgétaires réalisées cette année et celles qui seront effectuées dans les années à venir, cette initiative était considérée comme étant une source possible d'économies. Une évaluation préliminaire a toutefois révélée que les économies pouvant découler d'une telle initiative étaient minimes. En conséquence, les travaux à cet égard ont été reportés pour que le CEFMB puisse s'occuper de priorités plus importantes.

3.1.3 Examen parlementaire de la Loi sur les brevets en 1997

Le CEFMB a réalisé plusieurs études afin de fournir des renseignements et des analyses en prévision de l'examen parlementaire du Comité permanent sur l'industrie de 1997. Mentionnons notamment l'Incidence du règlement fédéral sur les prix des médicaments brevetés et l'Analyse comparative des dépenses en recherche-développement dans l'industrie pharmaceutique au Canada et dans certains pays étrangers. Les études et les faits présentés par le CEFMB devant le Comité ne concernaient pas les questions liées à l'homologation obligatoire, à la réglementation sur les avis de conformité ou à d'autres dispositions de la Loi sur les brevets ne se rattachant pas à son mandat.

Le 24 avril 1997, le Comité permanent sur l'industrie a publié ses recommandations faisant suite à son examen du Projet de loi C-91. Le rapport du Comité fait état des préoccupations des témoins qui se sont présentés aux audiences publiques concernant les prix des médicaments et leur incidence sur le système de santé et traite également d'un certain nombre de secteurs clés ayant une incidence directe sur le rôle et le mandat du CEFMB.

Parmi les recommandations touchant directement le CEFMB figurait une recommandation voulant que le gouvernement examine et élargisse le mandat du CEFMB et que ce dernier consulte des consommateurs, des professionnels de la santé, des spécialistes et les provinces afin d'évaluer ses méthodes actuelles d'établissement de rapports statistiques et de déterminer quels autres renseignements pourraient être mis à la disposition du public.

Dans sa réponse du 25 avril 1997, le gouvernement a confirmé la nécessité de protéger les droits de propriété intellectuelle, d'accroître les activités de R-D et d'assurer des prix abordables pour les médicaments. Il s'est dit d'accord avec le Comité sur la nécessité d'élargir le mandat du CEFMB et d'y inclure les médicaments non brevetés. Il a également accepté de collaborer avec le CEFMB

Plusieurs initiatives visant à simplifier la procédure d'examen des prix du CEPMB ont été mises en oeuvre en 1996 en vue de la rendre plus transparente et plus efficace. Le CEPMB a rationalisé sa procédure concernant les cycles d'établissement des prix, l'IPC de base, les critères justifiant l'ouverture d'une enquête et les changements apportés à la méthode de calcul en fonction de l'IPC. Le dix-neuvième numéro du Bulletin du CEPMB, publié le 19 juillet 1996, fournit plus de détails sur ces initiatives.

Le CEPMB a tenu des consultations concernant une proposition visant la publication de renseignements sur les comparaisons des classes thérapeutiques établies par le CEPMB pour les nouveaux produits médicalement. La majorité des répondants étaient d'avis que les avantages éventuels liés à la publication de ces comparaisons ne semblaient pas justifier que l'on donne suite à cette initiative. En conséquence, le CEPMB a décidé de remettre à plus tard l'examen de cette proposition.

3.1 Évaluation de la procédure d'examen des prix du CEPMB

3.1 Progrès concernant les priorités stratégiques

En 1996-1997, le CEPMB a réglementé l'industrie des produits pharmaceutiques brevetés, une industrie de 3 milliards de dollars, avec un budget d'environ 3 millions de dollars. Comme en témoigne les résultats indiqués dans la section suivante, le CEPMB continue de s'acquitter de son mandat qui consiste à faire en sorte que les prix des médicaments brevetés vendus au Canada ne soient pas excessifs.

3.0 Rendement du CEPMB

On trouvera dans la section suivante plus de détails sur le rendement du CEPMB.

Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	
Résultats clés	Mesures des rendements
Rapport sur les dépenses au titre de la recherche-développement par les titulaires de brevets pharmaceutiques au Canada.	<ul style="list-style-type: none">En 1996, le ratio des dépenses de R-D aux recettes tirées des ventes était de 1,4 p. 100 pour l'ensemble de l'industrie des médicaments brevetés, ce qui constitue une baisse par rapport à 1,7 p. 100 en 1995.Les dépenses au titre de la R-D des titulaires de brevets sont passées de 623,9 millions de dollars en 1995 à 665,3 millions en 1996.

Le tableau suivant illustre le rendement du CEPMB au 31 décembre 1996 pour chacun des résultats clés.

Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	
Résultats clés	Mesures des rendements
Prix non excessifs pour les médicaments brevetés vendus au Canada.	Nouveaux médicaments : examen des prix achevé pour 81 des 84 produits lancés sur le marché en 1996 (96 p. 100).
	Médicaments existants : examen des prix achevé pour 849 des 853 médicaments vendus en 1996 (99 p. 100).
	L'indice des prix des médicaments brevetés (IPMB) a diminué de 2,1 p. 100 par rapport à 1995, alors que l'indice des prix à la consommation a augmenté de 1,6 p. 100.
	En 1996, les prix des médicaments au Canada étaient en moyenne inférieurs aux prix médians internationaux enregistrés pour les mêmes médicaments, et ce, pour la deuxième année de suite.
	Nouveaux médicaments : Les prix de tous les médicaments examinés étaient conformes aux Lignes directrices.
Rapport sur les tendances des prix pour tous les médicaments vendus au Canada	Médicaments existants : Les prix de tous les médicaments examinés en 1996 étaient conformes aux Lignes directrices.
	<ul style="list-style-type: none">• D'après l'IPMB, les prix des médicaments brevetés ont baissé de 2,1 p. 100 entre 1995 et 1996.• La composante pharmaceutique de l'IPPI a affiché une légère augmentation de 0,2 p. 100 en 1996.
Continue à la page suivante...	

3

En vertu du *Règlement sur les médicaments brevetés*, les titulaires de brevet sont tenus de fournir des renseignements sur les ventes et les prix des nouveaux médicaments brevetés et de continuer à consigner des renseignements détaillés sur les ventes et les prix de chaque médicament breveté pour les premier et dernier semestre de chaque année. En conséquence, le rapport de rendement fournit les résultats de l'examen des prix réalisé par le CEPMB pour une année civile.

1.3 Sommaire des attentes liées à la performance

Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	
résultats pour les Canadiens :	l'assurance que les prix des fabricants des médicaments brevetés vendus au Canada ne sont pas excessifs
instruments de mesure :	la comparaison favorable de la variation annuelle en pourcentage de l'indice des prix des médicaments brevetés (IPMB), avec l'indice des prix à la consommation (IPC).
	les prix des nouveaux médicaments et des médicaments existants qui ne sont pas supérieurs aux prix demandés dans d'autres pays.
	le pourcentage des médicaments brevetés dont le prix respecte les Lignes directrices.
	de l'information sur les tendances des prix des fabricants de tous les médicaments au Canada.
	de l'information sur les dépenses en recherche et développement effectuées par les titulaires de brevets pharmaceutiques au Canada.
la publication complète et exacte, dans le Rapport annuel :	
► du rapport entre les dépenses de R-D pour chaque titulaire de brevet et pour l'ensemble de l'industrie, et des dépenses de R-D par endroit et selon le type de recherche.	

1.2 Dépenses prévues et dépenses réelles du CEPMB (millions \$)

Gamme d'activité	Réelles 1993-1994	Réelles 1994-1995	Réelles 1995-1996	Totales prévues 1996-1997 ¹	Réelles 1996-1997 ¹
CEPMB	3,137	3,016	3,154	2,969	3,101
Total	3,137	3,016	3,154	2,969	3,101

¹ Les fonds réels pour 1996-1997 excèdent les fonds prévus en raison du :

- budget des dépenses supplémentaires A - report de 5 p. 100 de 1995-1996 (144 000 \$);
- budget des dépenses supplémentaires B - facteur de transfert de 20 p. 100 des dépenses salariales à non salariales (34 000 \$).

Section III Rendement du CEPMB

1.0 Attentes concernant le rendement

1.1 Comparaison des dépenses prévues totales et des dépenses réelles – 1996-1997 (millions \$)

(Ramme d'activités	Ressources humaines (équivalent temps plein)	Fonctionnement	Capital	Subventions et contributions	Subventions contri- butions	Sous-total : Dépenses brutes	Sous-total : Dépenses contri- butions obligatoires	Dépenses brutes totales	Moins : Recettes à valoir sur le crédit	Dépenses nettes totales
--------------------	--	----------------	---------	------------------------------	-----------------------------	------------------------------	--	-------------------------	---	-------------------------

CEPMB	35	2,947	0,022	0	2,969	3,101	0	2,969	0	2,969
Total ²	35	2,947	0,022	0	2,969	3,101	0	2,969	0	2,969
	33	3,066	0,035	0	3,101	3,101	0	3,101	0	3,101

Autres revenus et dépenses	0									0
Recettes versées au Trésor	0									0
Coût des services offerts par d'autres ministères	0,645									0,645
Coût net du programme	3,614									3,746

Nota : Les chiffres figurant dans les cases ombrées correspondent aux dépenses réelles pour 1996-1997.

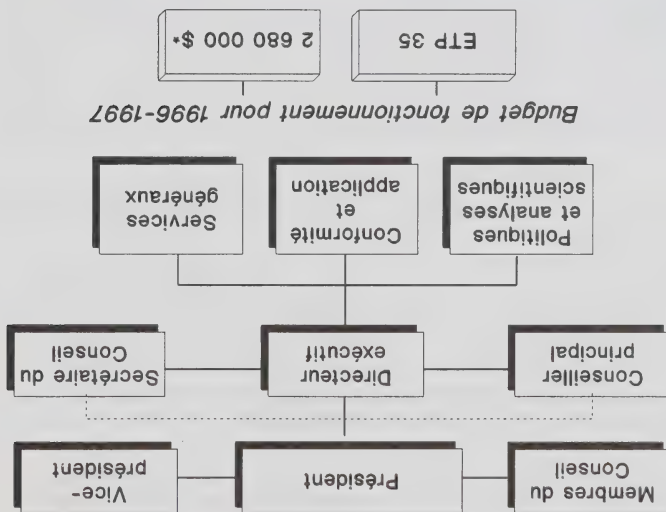
¹ Les frais de fonctionnement comprennent les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

² Les différences entre les dépenses prévues et les dépenses réelles pour 1996-1997 sont attribuables au :

- budget des dépenses supplémentaires A - report de 5 p. 100 de 1995-1996 (144 000 \$);
- budget des dépenses supplémentaires B - facteur de transfert de 20 p. 100 des dépenses salariales à non salariales (34 000 \$)

2 Des modifications mineures ont été apportée à la structure organisationnelle en juin 1997.

* exclut les bénéfices statutaires qui se chiffrent à 289 000 dollars.



Graphique 1 : Organigramme du CEPMB²

3.0 Priorités stratégiques

Outre ses activités permanentes de conformité et d'application, le CEPMB s'est fixé les objectifs suivants pour l'exercice 1996-1997 :

- évaluer sa procédure d'examen des prix afin d'en accroître l'efficacité et l'efficience;
- examiner ses exigences réglementaires et ses politiques concernant la réglementation des médicaments brevetés à usage vétérinaire en vue de déréglementer l'établissement des prix de ces médicaments;
- fournir les analyses et les renseignements pouvant être requis durant l'examen parlementaire de la Loi sur les brevets en 1997.

4.0 Organisation et composition

Gamme d'activités – Le CEPMB exerce une seule activité, qui est identique au programme, à savoir l'examen du prix des médicaments brevetés.

Structure de l'organisation – Le CEPMB rend compte au Parlement, par l'intermédiaire du ministre de la Santé. Il est composé d'au plus cinq membres à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil, dont un président et un vice-président. Le président est désigné, conformément à la *Loi sur les brevets*, comme chef de la direction du Conseil et, à ce titre, il a le pouvoir de superviser et de diriger les travaux du Conseil. Le directeur exécutif dirige le travail du personnel. Font également partie de la haute direction le directeur de la Conformité et de l'Application, le directeur des Politiques et des Analyses scientifiques, le directeur des Services généraux, la secrétaire du Conseil et le conseiller principal.

1.0 Mandat, rôle et responsabilité

Le CEPMB est un organisme indépendant qui détient des pouvoirs quasi-judiciaires. Créé par le Parlement en 1987 en vertu de la *Loi sur les brevets*, le CEPMB protège les intérêts des consommateurs et contribue au système de santé canadien en exerçant un contrôle sur les prix qu'exigent les fabricants pour leurs médicaments brevetés afin que ces prix ne soient pas excessifs.

Le CEPMB est comptable au Parlement par l'intermédiaire du ministre de la Santé. Son rapport annuel, qui couvre une année civile, présente un compte rendu de ses principales activités, une analyse des prix des médicaments brevetés et des tendances des prix de tous les produits pharmaceutiques et fait rapport des dépenses de R-D des fabricants de produits pharmaceutiques brevetés. Le Conseil est également chargé de faire enquête sur toutes les questions que peut lui soumettre le ministre de la Santé.

Le CEPMB protège les intérêts des consommateurs et contribue au système de santé canadien en exerçant un contrôle sur les prix qu'exigent les fabricants pour leurs médicaments brevetés afin que ces prix ne soient pas excessifs.

Le CEPMB est chargé d'exercer un contrôle sur les prix que les titulaires de brevet peuvent exiger pour leurs médicaments brevetés pour usage humain ou vétérinaire offerts sous ordonnance ou en vente libre.

Il s'agit du prix auquel le fabricant vend son médicament aux grossistes, aux hôpitaux et aux pharmacies; le CEPMB ne réglemente pas les prix des médicaments vendus en gros ou au détail ni les honoraires des pharmaciens. La vente des médicaments brevetés représente 45 p. 100 des ventes de tous les médicaments¹. Le Conseil ne réglemente pas les prix des médicaments brevetés, incluant les médicaments génériques distribués en vertu de licences obligatoires.

2.0 Objectif du programme

Protéger les intérêts des consommateurs et contribuer au système de santé canadien en s'assurant que les prix des médicaments brevetés ne soient pas excessifs.

1. Neuvième rapport annuel du CEPMB pour l'année se terminant le 31 décembre 1996.

qu'il entame en tirant profit de l'expérience des années passées et en continuant à jouer un rôle positif et efficace pour ainsi servir le mieux possible les intérêts de la population canadienne.

Le président,

Robert G. Eigle

protection des intérêts des consommateurs, plus particulièrement dans le cas du Virazole et de son fabricant, ICN. La décision rendue pour ce premier cas de prix excessif soumis à l'examen d'un tribunal a établi une jurisprudence qui saura bénéficier à notre système de réglementation des prix. Dans ce cas, le Conseil a épuisé tous les recours réglementaires que prévoit la Loi sur les brevets, dont la baisse du prix du Virazole de 1 500 \$ à 200 \$ la fiole. Dans sa décision qui confirmait la compétence du CEPMB, la Cour a fait valoir le rôle important que joue le CEPMB en matière de protection des intérêts des consommateurs de médicaments brevetés ainsi que l'obligation des titulaires de brevets de soumettre au Conseil tous les rapports requis et de se conformer au régime de réglementation des prix.

Au cours de la dernière année, dans l'exercice de son rôle de protection des intérêts des consommateurs, le CEPMB a publié l'étude « *Incidence du règlement fédéral sur les prix des médicaments brevetés* », une étude poussée sur l'incidence qu'exerce le CEPMB sur les prix courants et sur les prix de lancement des médicaments brevetés. Depuis 1987, grâce au CEPMB, les variations annuelles des prix des médicaments brevetés se sont maintenues au même niveau sinon sous le niveau de l'IPC, mais les prix pratiqués au Canada ont aussi diminué par rapport aux prix pratiqués dans les sept pays nommés dans le *Règlement sur les médicaments brevetés*. Par ailleurs, les prix pratiqués au Canada sont en moyenne inférieurs à la médiane des prix pratiqués dans les pays de comparaison.

En termes d'économies pour le système de santé canadien, l'étude estime que les consommateurs canadiens auraient, pour la période 1988 à 1995, payé entre 2,8 et 4,2 milliards de dollars de plus pour les médicaments en l'absence du règlement fédéral sur les prix des médicaments brevetés. Comme l'illustrent les différents graphiques du présent rapport, cette même tendance se dégage en 1996 grâce aux activités de réglementation des prix du CEPMB.

La réglementation fédérale et les mesures provinciales de rationalisation des dépenses ont permis de limiter les prix et les coûts.

Dans l'exercice de son rôle de collecte et d'analyse de l'information, le CEPMB a publié un document de travail intitulé « *Analyse comparative des dépenses en recherche-développement dans l'industrie pharmaceutique au Canada et dans certains pays étrangers* ». Ce rapport compare les tendances au niveau des dépenses en R-D au Canada et dans les sept pays de comparaison membres de l'OCDE. Pour ce faire, le CEPMB a utilisé les renseignements relatifs au Canada que lui ont soumis les brevets déclarants alors que les renseignements comparables pour les autres pays lui ont été fournis par le *Centre for Medicines Research* du Royaume-Uni. Même si le Canada enregistre l'augmentation la plus marquée des dépenses de R-D des sept pays de comparaison, il s'inscrit au dernier rang aux niveaux des dépenses totales de R-D et du ratio moyen des dépenses de R-D par rapport aux recettes tirées des ventes. En 1996, les dépenses de R-D par les brevets au Canada ont augmenté de 6,4 p. 100, passant à 665,3 millions de dollars, alors que le ratio des dépenses de R-D par rapport aux recettes tirées des ventes est passé de 11,7 p. 100 à 11,4 p. 100.

Depuis dix ans, le CEPMB a largement contribué à protéger les intérêts des consommateurs et à mieux faire comprendre les enjeux de cette composante importante de notre système de soins de santé. Le CEPMB se prépare à relever les défis que lui réserve la nouvelle décennie

Il me fait plaisir de présenter le rapport de rendement du Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés (CEPMB) ainsi qu'un aperçu de la mesure dans laquelle le CEPMB s'acquitte de son mandat qui consiste à protéger les intérêts des consommateurs en limitant les prix des médicaments brevetés. À l'aube de la deuxième décennie d'existence du Conseil, cette rétrospective de son rôle et de son rendement est particulièrement opportune, considérant les événements qui ont ponctué la dernière année ainsi que le récent examen parlementaire de la législation sur les brevets effectué par le Comité permanent de l'industrie de la Chambre des communes.

En ce qui concerne le rendement du CEPMB, il importe de souligner que les prix de lancement des nouveaux médicaments brevetés ont été maintenus à un niveau inférieur à ce qu'ils auraient été sans la réglementation fédérale des prix et que leurs majorations ont été inférieures au taux d'inflation. En 1996, pour la troisième année consécutive, les prix départ-usine des médicaments brevetés ont baissé. En effet, selon l'indice des prix des médicaments (IPMB), les prix des médicaments brevetés ont enregistré une baisse de 2,1 p. 100 par rapport aux prix de 1995 tandis que l'indice des prix à la consommation (IPC) augmentait de 1,6 p. 100. Durant la même période, la valeur totale des dépenses liées aux médicaments, qui correspond à la consommation totale de produits médicalement brevetés et non brevetés, a continué d'augmenter au Canada pour atteindre 10,8 milliards de dollars en 1996, soit une augmentation de 2,7 p. 100 par rapport à l'année précédente.

Le mandat du CEPMB se limite aux prix départ-usine des médicaments brevetés (d'ordonnance et en vente libre) qui représentent 45 p. 100 de la valeur départ-usine des ventes de tous les produits médicalement.

Le rapport du Comité permanent de l'industrie, rendu public le 24 avril 1997, fait état des préoccupations des Canadiens et des Canadiennes concernant le coût des médicaments et son incidence sur le système de soins de santé. Il s'intéresse également à divers aspects exerçant une influence directe sur les rôle et mandat du CEPMB et plus particulièrement à la possibilité d'investir le CEPMB de l'autorité d'administrer pour le compte des provinces les contrôles sur les prix des médicaments non brevetés. Le Comité permanent recommande également de revoir les mécanismes de réglementation des prix des médicaments brevetés et de donner encore plus de transparence à la procédure d'examen des prix. Dans la foulée du rapport du Comité permanent, le CEPMB a adopté diverses mesures qui témoignent de son intention de travailler en concertation avec le gouvernement en réponse aux recommandations du Comité. Le CEPMB a réalisé un examen qui donnera lieu à la publication d'un document de travail à l'automne 1997. Ce document sera publié et porté à la connaissance des différents intervenants de manière à susciter les commentaires et les avis sur les différents points soulevés ainsi que sur les recommandations formulées dans le rapport du Comité permanent.

Même si les résultats de l'examen de la réglementation et du processus de consultation ne sont pas encore palpables, il demeure néanmoins que la raison d'être du CEPMB, qui est de protéger les intérêts des consommateurs canadiens, ne change pas. Au cours de la dernière année, la décision de la Cour d'appel fédérale a confirmé le rôle du CEPMB en matière de

Table des matières

Section I	Message du président	1
Section II	Aperçu	
1.0	Mandat, rôle et responsabilité	4
2.0	Objectif du programme	4
3.0	Priorités stratégiques	5
4.0	Organisation et composition	5
Section III	Rendement du CEPMB	
1.0	Attentes concernant le rendement	
1.1	Comparaison des dépenses prévues totales et des dépenses réelles – 1996-1997	7
1.2	Dépenses prévues et dépenses réelles du CEPMB	8
1.3	Sommaire des attentes liées à la performance	9
2.0	Sommaire du rendement pour 1996	10
3.0	Rendement du CEPMB	11
3.1	Progrès concernant les priorités stratégiques	
3.1.1	Évaluation de la procédure d'examen des prix du CEPMB	11
3.1.2	Réglementation des médicaments à usage vétérinaire	12
3.1.3	Examen parlementaire de la <i>Loi sur les brevets</i> en 1997	12
3.2	Prix non excessifs des médicaments brevetés en 1996	
3.2.1	Nouveaux produits médicamenteux	13
3.2.2	Produits médicamenteux existants	13
3.2.3	Engagements de conformité volontaire	14
3.2.4	Audiences publiques	14
3.3	Tendances des prix départ-usine des médicaments en 1996	
3.3.1	Tendances des prix départ-usine des médicaments brevetés	15
3.3.2	Tendances concernant le volume des ventes des médicaments brevetés	16
3.3.3	Tendances des prix départ-usine de tous les médicaments brevetés et non brevetés	17
3.4	Recherche-développement – Dépenses des titulaires de brevets en 1996	18
4.0	Principaux résultats	19
Section IV	Renseignements supplémentaires	
1.0	Liste des rapports exigés par la loi et présentés par des organismes	20
2.0	Personnes-ressources	20
3.0	Tableaux récapitulatifs	
3.1	Sommaire des crédits approuvés	21
3.2	Recettes versées au Trésor	21
3.3	Loi administrée par le CEPMB	22

Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés

Rapports de rendement

Pour la période
se terminant
le 31 mars 1997

Ministre de Santé Canada



Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une proposition afin de répartir le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget des dépenses principal* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*. Elle a également ordonné aux 78 ministères et organismes de présenter ces rapports dans le cadre d'un projet pilote.

Cette décision découle des travaux entrepris par le Secrétaire du Conseil du Trésor et 16 ministères pilotes pour donner suite aux engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses et de moderniser la préparation de cette information. Ces démarches visant à mieux cibler les résultats et à rendre plus transparente l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses et de moderniser la préparation de l'information fournie au Parlement s'insère dans une initiative plus vaste intitulée "Repenser le rôle de l'État".

Ce *Rapport ministériel sur le rendement* répond aux engagements du gouvernement et tient compte des objectifs fixés par le Parlement d'accroître la responsabilité touchant les résultats. Il couvre la période se terminant le 31 mars 1997 et compare le rendement aux plans présentés par le ministère dans sa *Partie III du Budget des dépenses principal* de 1996-1997. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessiteront un travail soutenu dans toute l'administration fédérale. S'acquitter des diverses exigences que comporte la gestion axée sur les résultats – préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et faire rapport sur les réalisations – constitue une composante de base. Les programmes du gouvernement fonctionnent dans des environnements en évolution constante. Étant donné la vogue des partenariats, la prestation de services confiée à des tiers et d'autres alliances, il faudra relever les défis de savoir à qui imputer les responsabilités dans les rapports sur les résultats. Les rapports de rendement et leur préparation doivent faire l'objet de surveillance afin de garantir qu'ils demeurent crédibles et utiles.

Le présent rapport correspond à une étape supplémentaire de ce processus permanent. Le gouvernement entend perfectionner et mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découlera de l'expérience acquise au cours des prochaines années et des précisions que les utilisateurs fourniront au fur et à mesure sur leurs besoins en information. Par exemple, la capacité de communiquer les résultats par rapport aux coûts est limitée pour le moment, bien que cet objectif demeure intact.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/tkey.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Revue gouvernementale et services de qualité
Secrétariat du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada

K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042 - Télécopieur : (613) 957-7044



©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1997
En vente au Canada chez
votre librairie local
ou par la poste auprès du
Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9
N° de catalogue BT31-4/64-1997
0-660-60350-0



Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés

Pour la période
se terminant
le 31 mars 1997

Présentation améliorée des rapports
au Parlement – Document pilote

Canada

CAI
TB
-P 26

Government
Publication



Privy Council Office

For the
period ending
March 31, 1997

Improved Reporting to Parliament —
Pilot Document

Canada

©Minister of Public Works and Government Services Canada 1997

Available in Canada through

your local booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/65-1997
0-660-60351-9



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing what was known as the *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*. It also required 78 departments and agencies to table these reports on a pilot basis.

This decision grew out of work by Treasury Board Secretariat and 16 pilot departments to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament and to modernize the preparation of this information. These undertakings, aimed at sharpening the focus on results and increasing the transparency of information provided to Parliament, are part of a broader initiative known as "Getting Government Right".

This *Departmental Performance Report* responds to the government's commitments and reflects the goals set by Parliament to improve accountability for results. It covers the period ending March 31, 1997 and reports performance against the plans presented in the department's *Part III of the Main Estimates* for 1996-97.

Accounting and managing for results will involve sustained work across government. Fulfilling the various requirements of results-based management – specifying expected program outcomes, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and report on achievements – is a building block process. Government programs operate in continually changing environments. With the increase in partnering, third party delivery of services and other alliances, challenges of attribution in reporting results will have to be addressed. The performance reports and their preparation must be monitored to make sure that they remain credible and useful.

This report represents one more step in this continuing process. The government intends to refine and develop both managing for results and the reporting of the results. The refinement will come from the experience acquired over the next few years and as users make their information needs more precisely known. For example, the capacity to report results against costs is limited at this time; but doing this remains a goal.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

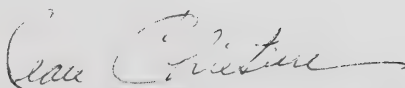
Government Review and Quality Services
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044



Privy Council Office

Performance Report

**For the
period ending
March 31, 1997**

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Jean Chrétien", is positioned above a horizontal line.

PRIME MINISTER/PREMIER MINISTRE

Table of Contents

Section I: The Message from the Prime Minister	1
Section II: Departmental Overview	2
A. Mission Statement	2
B. Mandate, Roles, and Responsibilities	2
C. Objective	4
D. Business Line and Organization Composition	5
Section III: Departmental Performance	9
A. Overview of the Department	9
Summary of Voted Appropriations	12
Comparison of Total Planned Spending to Actual Expenditures, 1996-97 by Business Line	13
Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line	14
B. Business Line Performance	15
Office of the Prime Minister	15
Ministers' Offices	15
Privy Council Office	15
Commissions of Inquiry and Task Forces	18
Administration	19
Section IV: Supplementary Information	21
A. Summary of Performance Expectations	21
B. Transfer Payments by Business Line	22

As the 21st century approaches, Canadians can look forward to new challenges and new opportunities. They can also be proud of their accomplishments and state with certainty that Canada has earned its worldwide reputation of being regarded as an extraordinary success and one of the best places in the world to live. Canadians have worked hard and started to put in place a strong foundation for success in the new millennium.

Governing in the 21st century means recognizing that no government can act alone. Collaboration is an essential ingredient for the success of Canada. Canadians want their governments, now more than ever, to work together in partnership.

The Privy Council Program is closely involved in assisting the federal government to meet its objectives and to implement its priorities. The Program operates in a very dynamic environment which is affected by economic, social, intergovernmental and international developments. Consultation and collaboration with departments across government, with other levels of government and with other partners is vital to serving the government well and thereby ensuring that it responds to the needs of Canadians.

I am pleased to present the 1996-97 Performance Report for the Privy Council Program. This document describes our objectives and details our accomplishments during this period.

II DEPARTMENTAL OVERVIEW

The Privy Council Program includes five main Business Lines - Office of the Prime Minister, Ministers' Offices, Privy Council Office, Commissions of Inquiry and Task Forces, and Administration. The core function of the Program is the Privy Council Office whose Mission Statement can be defined as follows:

A. Mission Statement

Our Mission

To serve Canada and Canadians by providing the best non-partisan advice and support to the Prime Minister and Cabinet.

Our Values

We recognize the special need of the Prime Minister for timely advice and support. We dedicate ourselves to our work and to the effective functioning of government. We believe that integrity, judgement and discretion are essential to achieving our mission.

We believe that people are the strength of PCO.

B. Mandate, Roles and Responsibilities

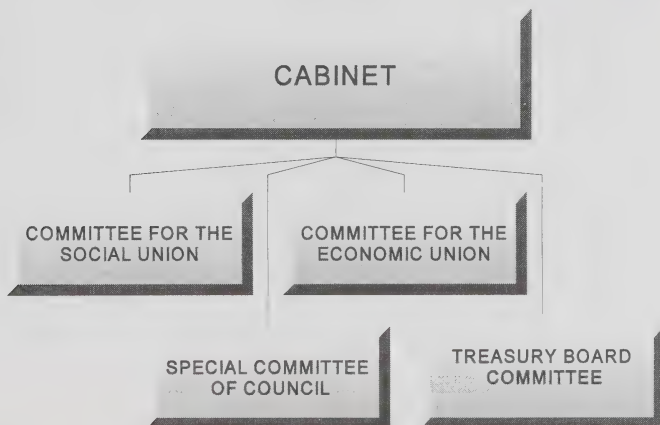
The mandate of the overall Privy Council Program is broad and includes the Prime Minister's Office, various Ministers' Offices as well as Commissions of Inquiry and Task Forces which fall under the Program. With regard to the Privy Council Office itself, the Clerk of the Executive Council of the Province of Canada was sworn Clerk of the Privy Council on July 1, 1867, by the Governor General at the first meeting of the Governor in Council. In 1940, the Clerk of the Privy Council was given additional duties and also made Secretary to the Cabinet.

In 1992, the role of the Clerk of the Privy Council as Head of the Public Service was given a statutory basis in the Public Service Employment Act. On June 25, 1993, the Privy Council Office was given responsibility for federal-provincial relations, with the re-integration of the Federal-Provincial Relations Office into the Privy Council Office and the establishment of the Intergovernmental Affairs Branch.

The Privy Council Office, working with departments across the government, provides advice, information and services to the Prime Minister in his capacity as Head of Government, and to the other Ministers within the Privy Council Program: the Deputy Prime Minister¹; the President of the Privy Council and Minister of Intergovernmental Affairs; the Leader of the Government in the House of Commons; and the Leader of the Government in the Senate. It also provides information and advice, as required, to the Minister designated as the Federal Interlocutor for Métis and Non-Status Indians.

As the Secretariat to the Cabinet, the Privy Council Office provides information and advice to the Prime Minister, to Cabinet, to the Policy Cabinet Committees and the Special Committee of Council, on the implementation of the government's policy priorities. For example, the PCO assists the Prime Minister in the planning and conduct of three Cabinet Planning Sessions held each year to discuss the government's strategic priorities. It should be noted that the Treasury Board Committee is supported by the Treasury Board Secretariat, a separate department of government.

Figure 1: Cabinet Committees (as of June 11, 1997)



¹ Effective June 11, 1997.

The Intergovernmental Affairs Branch of the Privy Council Office is responsible for providing advice and support on policies and communications with respect to federal-provincial relations, aboriginal affairs and the evolution of the federation. The PCO assists the Prime Minister, the Minister of Intergovernmental Affairs, the Federal Interlocutor for Métis and Non-Status Indians, and the Cabinet more generally in these tasks.

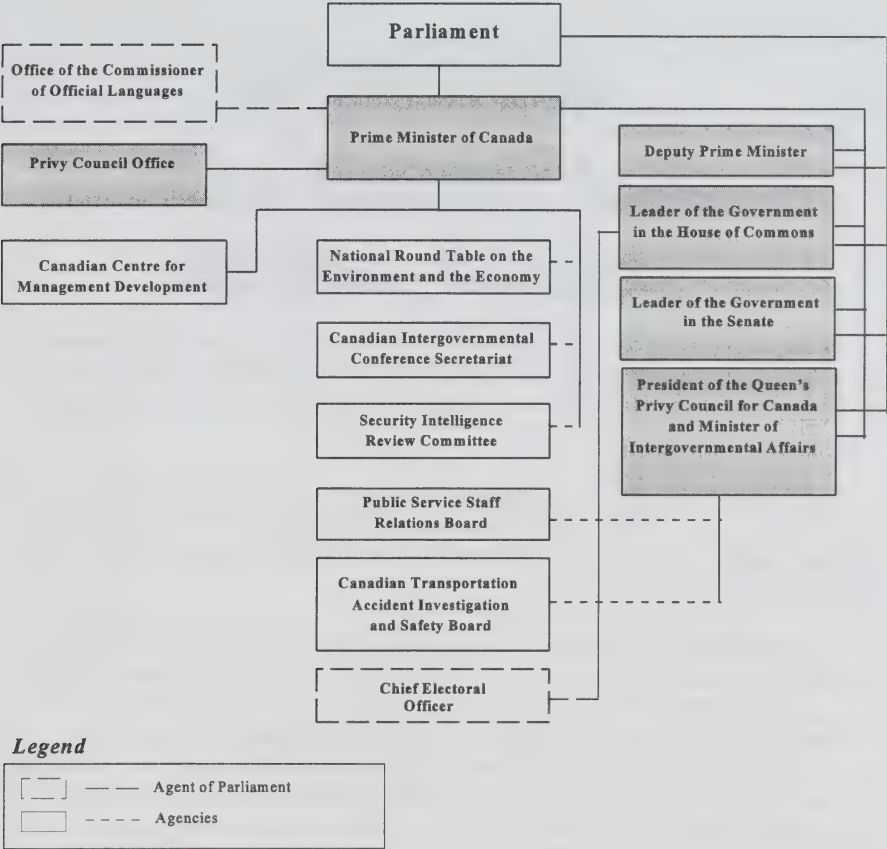
The Clerk of the Privy Council is also the Head of the Public Service, and thus has an important role in ensuring that the Public Service as an institution has the capacity to serve Canadians and their elected representatives in the years ahead. As the roles of government are redefined, the Privy Council Office establishes priorities for change in the Public Service to enable it to adapt effectively.

C. Objective

The objective for the Program is to provide for the operation and support of the central decision-making mechanism of the Government.

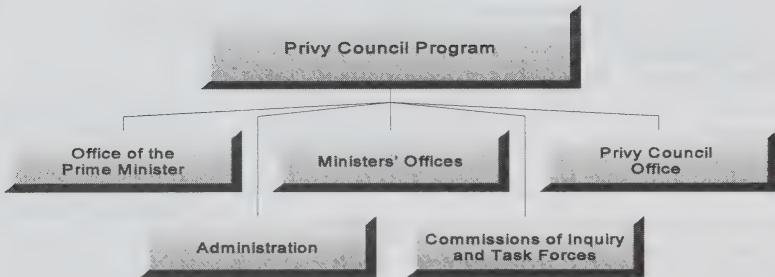
D. Business Line and Organization Composition

Figure 2: Prime Minister's Portfolio (as of June 11, 1997)



Note: Shaded areas are funded through the Privy Council Program

Figure 3: Program Structure



As shown in Figure 3 above, the Privy Council Program consists of five business lines. The Privy Council Program is carried out primarily in Ottawa, with the exception of Commissions of Inquiry and Task Forces which may be located across Canada as required.

The Prime Minister, who is responsible for the Privy Council Program, is supported by the Privy Council Office, under the direction of the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet, and by the Prime Minister's Office, under the direction of the Chief of Staff.

The Ministers' Offices business line consists of: the Office of the Deputy Prime Minister who undertakes specific functions delegated by the Prime Minister, including serving as Acting Prime Minister in the Prime Minister's absence; the Office of the President of the Privy Council and Minister of Intergovernmental Affairs who is responsible for overseeing the management of federal-provincial relations; the Office of the Leader of the Government in the Senate who is responsible for the management of the Government's legislative program in the Senate; and the Office of the Leader of the Government in the House of Commons who is responsible for the legislative program in the House of Commons.

Privy Council Office

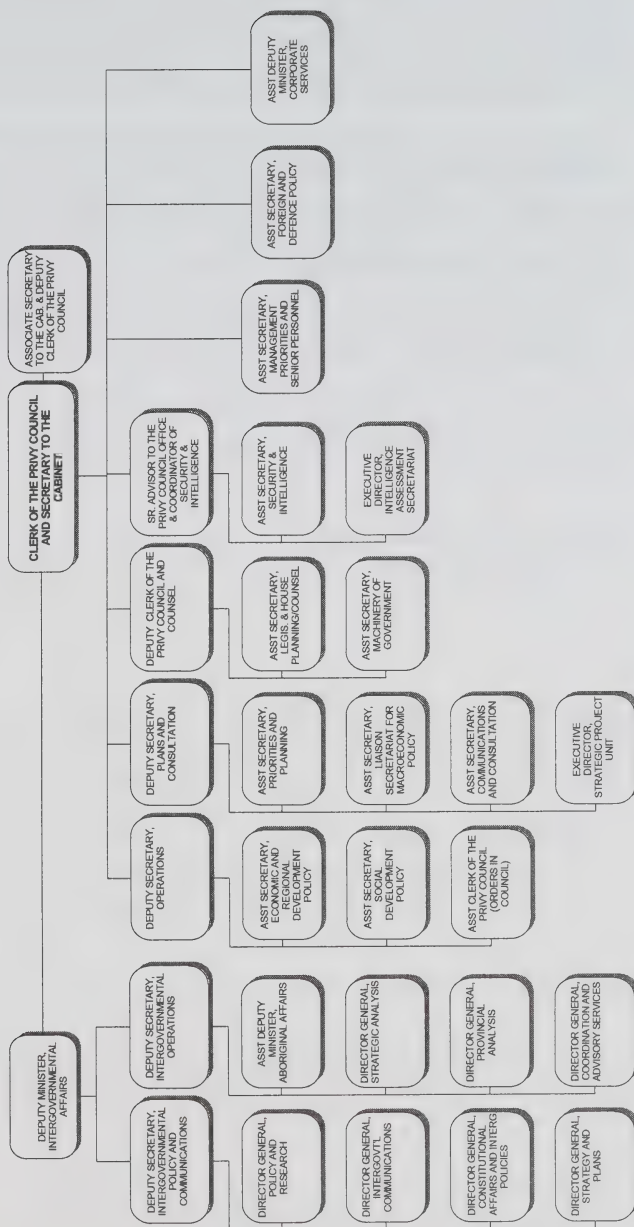


Figure 4 above presents the organization structure of the Privy Council Office. The Privy Council Office Business Line consists of the Plans and Consultation Branch, the Operations Branch, the Security and Intelligence and Counsel Branch, the Management Priorities and Senior Personnel Secretariat, the Foreign and Defence Policy Secretariat, and the Intergovernmental Affairs Branch.

The Administration Business Line (Corporate Services Branch) provides administrative, financial, informatics, technical, information, correspondence, and human resources services to the Program. In addition to these standard services, the Corporate Services Branch also coordinates responses to requests for access to information under the *Access to Information and Privacy Acts*.

The Commissions of Inquiry and Task Forces Business Line consists of those Commissions and Task Forces reporting to the Prime Minister.

III DEPARTMENTAL PERFORMANCE

A. Overview of the Department

The Privy Council Office does not deliver "programs" in the same manner as other government departments. The components of the Program operate in an environment which is very dynamic. The Program responds to government priorities which are in turn a function of a variety of factors including economic, social, intergovernmental, and international. Since the Program must react quickly to the needs of the government, pressures of time and effectiveness of response are important considerations in relation to its performance.

The Privy Council Office, in its role of assisting the government to implement its policy priorities, supported the implementation across government of specific measures to deliver the government's overall priorities as outlined in the Speech from the Throne of February 27, 1996.

The following provides some examples of the commitments achieved under the three overarching themes of the 1996 Speech from the Throne: a strong economy, security for Canadians, and a modern and united country.

1. A Strong Economy

The Privy Council Office, working with responsible departments, supported members of the Cabinet Committee on Economic Development Policy² in their work to meet the government's commitments on economic priorities. The government was successful in attaining its deficit reduction targets and thus contributing to a healthy and vibrant economy. Examples of other commitments that were achieved include improving the federal effort in Science and Technology, improving legislation in the areas of competition, bankruptcy and copyright and harmonizing sales taxes in the Atlantic provinces.

2. Security for Canadians

The Privy Council Office worked closely with responsible departments in supporting the Prime Minister and Ministers in the implementation of the government's social policy

² As of June 11, 1997, this Cabinet Committee was given new responsibilities and re-established as the Committee for the Economic Union.

agenda. The Cabinet Committee on Social Development Policy³ continued to provide leadership and direction on the implementation of a number of social policy initiatives, including reform of Employment Insurance, improving the child support system, a cash floor for transfers to provinces, legislation on high-risk offenders and innovative alternatives to incarceration for low-risk offenders, international initiatives on child labour and peacekeeping.

The Privy Council Office provided ongoing advice on emerging foreign policy developments and supported the Prime Minister in pursuing key foreign policy objectives, notably increasing trade liberalization, advancing human rights and democratic development and promoting peace in Bosnia, the Middle East, Haiti and elsewhere. The Privy Council Office supported the Prime Minister in Team Canada trade missions and in his discussions with foreign leaders, both bilaterally and in such multilateral bodies as the G-7, the UN and NATO.

3. A Modern and United Country

Advice and support was provided to the Prime Minister and Minister of Intergovernmental Affairs in implementing measures aimed at modernizing the Canadian federation to meet the needs of the 21st century. These measures included: strengthening partnerships with provinces in a number of areas such as tourism; establishing a Single Food Inspection Agency; and reaching out to Canadians through the establishment of the Canadian Information Office, which seeks to inform Canadians and engage them in building partnerships.

The Privy Council Office continued to work with departments across government to support efforts to modernize federal programs and services to meet the needs of Canadians, both as citizens and clients. It also continued to work closely with Treasury Board Secretariat to ensure that the Public Service, as an institution, adapts to the changing expectations of citizens, provides responsive services to its clients and is cost-effective.

The Privy Council Office played a leadership role in efforts to renew the Public Service through the creation of a La Relève Task Force. It also assisted in planning and coordinating the broad public sector management agenda and integrating work carried out by a variety of organizations within the government, including Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission, and the Canadian Centre for Management Development.

³ As of June 11, 1997, this Cabinet Committee was given new responsibilities and re-established as the Committee for the Social Union.

The Privy Council Office advised Ministers and worked with departments in developing open and effective communications of government policies and initiatives.

Overall, the Privy Council Office carried out its core roles and responsibilities during 1996-97 with a strategic and future orientation. It promoted a higher level of integration among fiscal, economic, social and intergovernmental policies. The Office began work on strengthening its policy capacity, promoted horizontal decision-making and introduced new ways of managing its portfolios. For example, Cabinet and Cabinet Committees focused increasingly on strategic and long-term planning issues rather than transactional issues. The two Cabinet planning sessions held in fiscal year 1996-97 (July and November, 1996) focused on longer-term pressures and priority-setting to ensure that the government's agenda was strategic and able to respond to the needs of Canadians.

Summary of Voted Appropriations
Authorities for 1996-97 - Part II of the Estimates
Financial Requirements by Authority

Vote (millions of dollars)		1996-97 Main Estimates	1996-97 Actual
Privy Council			
1	Program expenditures	66.216	74.076
(S)	The Prime Minister's salary and motor car allowance	.072	.072
(S)	President of the Privy Council - Salary and motor car allowance	.049	.049
(S)	Leader of the Government in the Senate - Salary and motor car allowance	.049	.049
(S)	Ministers without Portfolio or Ministers of State - Motor car allowance	.018	.018
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	.037
(S)	Contributions to employee benefit plans	5.200	5.399
Total Department		71.604	79.700

Comparison of Total Planned Spending to Actual Expenditures, 1996-97 by Business Line

(millions of dollars)

Business Lines	FTEs	Operating	Transfer Payments	Total Expenditures
Office of the Prime Minister	85 86	5.6 5.8	- -	5.6 5.8
Ministers' Offices	57 47	4.7 3.8	- -	4.7 3.8
Privy Council Office	322 326	30.5 28.2	2.1 1.4	32.6 29.6
Commissions of Inquiry and Task Forces	- -	18.3 17.2	- -	18.3 17.2
Administration	202 203	22.6 23.3	- -	22.6 23.3
	666 662	81.7 78.3	2.1 1.4	83.8 79.7
Other Expenditures				
Estimated Cost of Services by other Departments				11.1 11.1
Net Cost of the Program				94.9 90.8

- Notes:**
- Unshaded numbers include Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.
 - Shaded numbers denote actual expenditures in 1996-97.
 - Operating includes contributions to employee benefit plans and ministers' allowances.

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line

(millions of dollars)					
	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Total Planned 1996-97	Actual 1996-97
Business Lines:					
Office of the Prime Minister	7.1	4.7	5.6	5.6	5.8
Ministers' Offices	4.4	3.5	3.7	4.7	3.8
Privy Council Office	25.2	62.7	29.7	32.6	29.6
Commissions of Inquiry and Task Forces	38.5	21.9	20.9	18.3	17.2
Administration	34.1	25.7	24.7	22.6	23.3
Total	109.3	118.5	84.6	83.8	79.7

Total Planned for 1996-97 includes Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.

B. Business Line Performance

Office of the Prime Minister

The objective of this business line is to provide advice, information and special services to support the Prime Minister as Head of Government and chairman of Cabinet, including liaison with Ministers, issue management, government communications, planning and operations related to representation of Canada in the international community, and support for certain political responsibilities, including relations with Caucus.

This business line also includes costs of operating the Official Residences of the Prime Minister. However, the National Capital Commission is responsible to furnish, maintain, heat and keep in repair the Prime Minister's Official Residences.

Ministers' Offices

The Ministers' Offices Business Line provides for the administration of offices providing support services, information and advice to the Deputy Prime Minister⁴, the President of the Privy Council and Minister of Intergovernmental Affairs, the Leader of the Government in the House of Commons, and the Leader of the Government in the Senate.

Resources allocated to this business line are in keeping with the budgets prescribed in the Guidelines for Ministers' Offices and reflect approved levels for exempt and departmental staff as well as operating budgets. As well, this business line includes the resources for the payment of salaries and allowances for the nine Secretaries of State who assist Cabinet Ministers in carrying out their responsibilities. However, the operating budgets for the offices of these Secretaries of State are not included in the Privy Council Program. They are included in the budgets of the respective departments.

Privy Council Office

During the 1996-97 fiscal year, the various branches within the Privy Council Office Business Lines engaged in the following activities:

The Operations Branch provided regular advice and support on a variety of social, economic and foreign and defence policy issues to the Prime Minister, the Clerk of the Privy Council and to the President of the Privy Council, when required. The Branch

⁴ Effective June 11, 1997.

worked closely with responsible departments in providing support and advice to the Special Committee of Council and to the Cabinet Committees on Economic and Social Development Policy which played a key role in helping to advance the government's economic and social priorities and in strengthening the economic and social union. The Branch also continued to ensure the effective control and distribution of Cabinet documents across government departments. Working through the Operations Branch, the Jobs Strategy Task Force assisted Ministers in coordinating the work needed to implement the government's commitments in the areas of youth, science and technology and trade. The Branch also provided ongoing advice on emerging foreign policy developments and in support of the Prime Minister's role in pursuing key foreign policy objectives.

The Plans and Consultation Branch advised the Prime Minister and the Clerk of the Privy Council on a broad range of government-wide strategic policy and planning issues. The Branch, working with departments, provided strategic policy advice to assist the government in meeting its commitments as outlined in the 1996 Speech from the Throne. It also undertook a leadership role in building a broader and more coordinate foundation of policy research in the government to strengthen the medium-term policy advice capacity of the government. The Branch provided advice on fiscal policy issues including the 1997 Budget, provided support to meetings of the Cabinet and provided ongoing advice to the Prime Minister, Ministers and departments regarding communications and consultations.

The Management Priorities and Senior Personnel Secretariat provided advice and support to the Clerk of the Privy Council and the Prime Minister on issues relating to the Government's Public Service management agenda. Renewal of the Public Service was a major activity with the creation of the La Relève Task Force which continues to ensure that a wide range of human resource management initiatives at the individual, departmental and corporate levels are developed and implemented quickly and successfully. The Secretariat also provided support to the Clerk of the Privy Council in the preparation of her *Fourth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*. As well, the Secretariat provided support to a number of Deputy Minister committees and task forces responsible for the coordination of management initiatives and the examination of key issues relating to management policy. The Secretariat also provided advice and support to the Clerk of the Privy Council in the area of human resource policy issues and to the Prime Minister on appointments, performance evaluation and compensation of senior personnel in the Public Sector.

During 1996-97, the Machinery of Government Secretariat undertook a number of specific activities in support of its responsibility to advise the Clerk of the Privy Council and the Prime Minister on the structure of government. Of particular significance was work related to the reorganization of the Ministry, announced by the Prime Minister on

October 4, 1996, which required preparing advice on Ministers' mandates and responsibilities, and other actions related to the swearing-in of the new Cabinet. Over the year the Secretariat was also involved in numerous legislative initiatives and assessments related to Alternative Service Delivery options, (including the establishment of the Canadian Food Inspection Agency and the planning for the Canada Customs and Revenue Agency) and other proposed organizational changes. The Secretariat also took the lead in the development of advice on improved management of Ministers' portfolios.

During the 1996-97 fiscal year, the Legislation and House Planning/Counsel Secretariat coordinated the introduction of 66 bills, of which 34 were passed by Parliament. The Secretariat also provided legal advice and support services on a broad range of topics including the preparation of certificates for presentation in various courts, and on issues associated with various Commissions of Inquiry, especially the Somalia and Krever inquiries. In addition, the Secretariat was actively involved in developing the policy reflected in *C-63 An Act to amend the Canada Elections Act and the Referendum Act* and supported Parliamentary consideration of the bill, which received Royal Assent on December 18, 1996.

The Security and Intelligence Secretariat continued to support the Prime Minister and Cabinet by providing policy advice on national security and intelligence issues, and by coordinating the activities of the security and intelligence sector. Highlights of this work included: coordinating the sector's follow-up to and implementation of the observations of the Auditor General's November 1996 report on Control and Accountability in the Canadian Intelligence Community (chapter 27); advising on and supporting the establishment of the Communications Security Establishment Commissioner in June 1996; and continuing improvements to ensure an adequate level of departmental security.

The Intelligence Assessment Secretariat (IAS) focussed its assessment of major international issues on developments that had significant impact on Canadian interests. For example, it addressed the reversion of Hong Kong sovereignty to China, the crisis in Eastern Zaire and conditions in Bosnia and Haiti, where the extension of the mandate for Canadian peacekeeping forces was under consideration.

In 1996-97, the Intergovernmental Affairs Branch of the Privy Council continued to support the Prime Minister, the Minister of Intergovernmental Affairs and the Cabinet more generally in their efforts to preserve national unity and renew the federation. The Branch helped the government promote a number of renewal and unity initiatives. This included federal withdrawal from its functions in such areas as labour market training, transportation, forestry and mining that are more appropriately the responsibility of others, including provincial governments, local authorities and the private sector. It also involved a stronger emphasis on working in partnership with the provinces on such

priorities as the national child benefit, environmental management, food inspection, tourism and social housing. The Branch also organized a First Ministers' Meeting in June 1996 to discuss various issues of national interest. In addition, it provided advice on the exercise of the government's responsibility, as outlined in the 1996 Speech from the Throne, to ensure that the national unity debate is conducted with all the facts on the table, that the rules of the process are fair and that the consequences are clear.

Commissions of Inquiry and Task Forces

During the 1996-97 fiscal year, there were four Commissions of Inquiry operating within the Privy Council Program:

- Indian Specific Claims Commission;
- Royal Commission on Aboriginal Peoples;
- Commission of Inquiry on the Blood System in Canada; and
- Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia.

- **Indian Specific Claims Commission**

During fiscal year 1996-97, the Commission issued 9 reports on inquiries and 1 mediation report. There were 2 additional claims settled or accepted for negotiation; 3 reports were in progress; 25 inquiries were in various stages of the process and 19 inquiries were in abeyance or closed. The Commission was also involved in ongoing mediation or facilitation on 5 claims at the end of the year. The operating costs for 1996-97 totalled \$3.853 million.

- **Royal Commission on Aboriginal Peoples**

Fiscal year 1996-97 was devoted to producing the Final Report of the Royal Commission on Aboriginal Peoples. The Commission submitted its findings to the government in a five-volume report on November 1, 1996. The operating costs for 1996-97 totaled \$1.953 million.

- **Commission of Inquiry on the Blood System in Canada**

During 1996-97, the Commission of Inquiry on the Blood System in Canada continued, to the extent possible, its work on the future of the blood system in Canada. In light of the appeal to the Supreme Court of Canada from the judgment of the Federal Court of Appeal, Mr. Justice Krever informed the Government that he would not be able to complete his report for the April 30, 1997 reporting deadline. On April 17, 1997, the Government of Canada announced that it had granted another extension to the Commission (Order in Council P.C. 1997-616). The new reporting deadline is November 21, 1997 (eight weeks after the Supreme Court rendered its decision on September 26, 1997). The operating costs for 1996-97 totaled \$3.100 million.

- **Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia**

Following two extensions to its deadline, the Commission was granted a third and final extension to June 30, 1997 by Order in Council P.C. 1997-174. The mandate of the Commission was subsequently amended by Order in Council P.C. 1997-456 to provide Commissioners discretion to determine whether, and the extent to which, they would inquire into some of the issues referred to in their original mandate. The Commission submitted its final report to the Governor in Council on June 30, 1997. The operating costs for 1996-97 totaled \$7.742 million.

Administration

Key results for the Administration Business Line include the provision of centralized, administrative services and, as well, specialized services not found in other government departments. These common services are provided to the Prime Minister's Office, and other Ministers' Offices within the Program, as well as the Privy Council Office. The centralized services include financial, administrative, information management, informatics, technical, translation and human resource services as well as the coordination of responses to requests for access to information under the *Access to Information and Privacy Acts*.

Specialized services include the costs of operating the Prime Minister's switchboard, a correspondence unit responsible for the handling of all non-political, non-personal mail addressed to the Prime Minister, and technical tour support to the Prime Minister's Office. As well, this business line provides certain administrative services to Commissions of Inquiry and Task Forces.

The performance of the Administration Activity during 1996-97 included regular services such as the provision of central computer services, workstation support, audio-video services, training, procurement services, mail, messenger and conference services, financial services, library and research services, info-media, and human resource services. As well, a number of initiatives designed to improve information access, retrieval and sharing took place during the fiscal year. Examples include the enhancement of an internal PCO bulletin board, the development of an electronic media monitoring system to disseminate newspaper clippings, electronic access to Library references (Virtual Library), the implementation of a shared system for human resource management and the initiation of a project designed to enhance the management of ministerial and executive correspondence. These various efficiency and information improvements are part of the business line's strategy to meet the budget reduction measures prescribed under Program Review. In addition, as part of the La Relève initiative, an action plan for the PCO was initiated in consultation with all employees.

IV SUPPLEMENTARY INFORMATION

A. Summary of Performance Expectations

The following table presents the key performance expectations for the Privy Council Office that will be part of the *1997 Annual Report to Parliament* by the President of the Treasury Board.

The Privy Council Office	
to provide Canadians with:	to be demonstrated by:
Good government by providing the best non-partisan advice and support to the Prime Minister and Cabinet.	<ul style="list-style-type: none"> - providing policy advice and support to the Prime Minister and to other Ministers within the Prime Minister's portfolio, i.e. the Deputy Prime Minister, the President of the Queen's Privy Council for Canada and Minister of Intergovernmental Affairs, the Leader of the Government in the House of Commons and the Leader of the Government in the Senate; - ensuring the efficient operation of the Cabinet decision-making process in accordance with the principles of responsible government, as well as the Prime Minister's design; - ensuring interdepartmental policy coordination on major policy issues supporting the Government's priorities; - ensuring interdepartmental coordination and leadership on public service reform initiatives to support the Government's priorities; and - providing a cost efficient system to handle the volume of correspondence that Canadians address to their Prime Minister.

B. Transfer Payments by Business Line

(\$ millions)	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Total Planned 1996-97	Actual 1996-97
Grants by Business Line					
<i>Privy Council Office</i>					
Institute of Intergovernmental Affairs Queen's University	0.058	0.055	0.052	0.048	0.048
Grant to the Province of Quebec to compensate for 1992 referendum costs	-	34.558	-	-	-
Total Grants	0.058	34.613	0.052	0.048	0.048
Contributions by Business Line					
<i>Privy Council Office</i>					
Aboriginal Self-Government Negotiations	1.715	1.459	1.724	2.078	1.348
Contributions to assist Métis and non-status Indian organizations to participate in discussions on the implementation of the inherent right of self-government	0.491	0.970	-	-	-
<i>Commission of Inquiry and Task Forces</i>					
Intervenor Participation Program	5.032	-	-	-	-
Total Contributions	7.238	2.429	1.724	2.078	1.348
Total Grants and Contributions	7.296	37.042	1.776	2.126	1.396

B. Paiements de transfert par activité

(millions de dollars)					
Subventions par activité					
<i>Bureau du Conseil privé</i>					
Institut des relations intergouvernementales,	0,058	0,055	0,052	0,048	0,048
Université Queen					
Subvention destinée à la province					
de Québec pour compenser la					
province pour des frais liés					
à la tenue du référendum de 1992	-	34,558	-	-	-
Total des subventions	0,058	34,613	0,052	0,048	0,048
<i>Bureau du Conseil privé</i>					
Contributions par activité					
<i>Bureau du Conseil privé</i>					
Négociations sur l'autonomie	1,715	1,459	1,724	2,078	1,348
gouvernementale des autochtones					
Contributions en vue d'aider les					
organisations de Métis et d'Indiens					
non inscrits à participer aux					
consultations sur l'application					
du droit inhérent à l'autonomie	0,491	0,970	-	-	-
gouvernementale					
<i>Commissions d'enquête et groupes de travail</i>					
Programme d'aide financière					
aux intervenants	5,032	-	-	-	-
Total des contributions	7,238	2,429	1,724	2,078	1,348
Total subventions et contributions	7,296	37,042	1,776	2,126	1,396

A. Résumé des attentes en matière de rendement

Le tableau qui suit indique les principales attentes en matière de rendement pour le BCP qui feront partie du *Rapport annuel au Parlement* que déposera le Président du Conseil du Trésor pour 1997.

Bureau du Conseil privé	
pour fournir aux Canadiens :	sera démontré par :
<p>Un bon gouvernement en conseillant et en assistant, au mieux et en toute impartialité, le Premier ministre et le Cabinet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - conseiller et assister le Premier ministre et les ministres de son portefeuille, c'est-à-dire le Vice-premier ministre, le président du Conseil privé de la Reine pour le Canada et ministre des Affaires intergouvernementales, le leader du gouvernement à la Chambre des communes et le leader du gouvernement au Sénat; - assurer l'efficacité du processus décisionnel du Cabinet conformément aux principes du gouvernement responsable et aux directives du Premier ministre; - coordonner au niveau interministériel les politiques afin d'assurer leur conformité avec les priorités gouvernementales; - assurer le leadership et coordonner au niveau interministériel les initiatives de réforme de la fonction publique afin d'appuyer les priorités gouvernementales; et - fournir un système capable de traiter avec efficacité le volume de correspondance reçu des Canadiens par le Premier ministre.

Les services spécialisés comprennent le standard du Premier ministre, une section de la correspondance chargée de traiter tout le courrier non politique et non personnel adressé au Premier ministre, et le soutien technique du bureau des tournées du Cabinet du Premier ministre. Ce secteur d'activité fournit également certains services administratifs aux commissions d'enquête et aux groupes de travail.

En 1996-1997, il a aussi assuré des services informatiques centraux, de soutien des postes de travail, d'audiovisuel, de formation, d'achat, de courrier, de messagerie, d'organisation de conférences, de gestion financière, de bibliothèque et de recherche, d'info-média et de gestion des ressources humaines. De même, il y a eu plusieurs initiatives pour améliorer l'accès à l'information ainsi que la récupération et l'échange de celle-ci. C'est ainsi, par exemple, que l'on a mis à niveau le babillard du Bureau du Conseil privé, établi un système électronique pour la diffusion des coupures de presse et un système électronique pour accéder à des ouvrages de référence de la bibliothèque (la *bibliothèque virtuelle*), mis en oeuvre un système commun de gestion des ressources humaines et lancé un projet de système de gestion de la correspondance des ministres et des membres de la haute direction. Cette amélioration de l'efficacité et de l'information fait partie de la stratégie du secteur consistant à respecter les mesures de réduction du budget prescrites dans l'Examen des programmes. En outre, après consultation de tous les employés dans le cadre du projet *La Relève*, un plan d'action pour le Bureau du Conseil privé a été lancé.

Ce secteur d'activité fournit les services administratifs courants aussi bien que des services spécialisés qu'on ne trouve pas dans d'autres ministères. Ces services communs sont fournis au Cabinet du Premier ministre et aux cabinets de ministres rattachés au Programme, ainsi qu'au Bureau du Conseil privé. Il s'agit de services financiers, administratifs, informatiques, techniques, d'information, de traduction et de gestion des ressources humaines, ainsi que de coordination des réponses aux demandes d'accès à l'information présentées en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels.

Administration

- **Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie**
À la suite de deux prolongations de délai, la Commission en a obtenu une troisième et dernière (le 30 juin 1997) en vertu du décret C.P. 1997-174. Son mandat a ensuite été modifié par le décret C.P. 1997-456 pour permettre aux commissaires de déterminer l'opportunité et l'ampleur d'une enquête sur certaines des questions mentionnées dans leur mandat original. La Commission a présenté son rapport final au gouverneur en conseil le 30 juin 1997. Ses dépenses de fonctionnement se sont élevées à 7,742 millions \$ en 1996-1997.

- **Commission d'enquête sur l'approvisionnement en sang au Canada**
En 1996-1997, la Commission a poursuivi, dans la mesure du possible, son travail sur l'avenir du système d'approvisionnement en sang au Canada. À la lumière de l'appel interjeté auprès de la Cour suprême du Canada quant au jugement de la Cour d'appel fédérale, le juge Krever a informé le gouvernement qu'il ne pourrait terminer son rapport le 30 avril 1997. Le 17 avril 1997, le gouvernement du Canada a annoncé qu'il avait accordé une autre prolongation à la Commission (décret C.P. 1997-616) qui doit maintenant faire rapport le 21 novembre 1997, soit huit semaines après que la Cour suprême a rendu sa décision (26 septembre). Ses dépenses de fonctionnement se sont élevées à 3,100 millions \$ en 1996-1997.

- **Commission royale sur les peuples autochtones**
L'exercice 1996-1997 a été consacré à la production du rapport final de la Commission. Celle-ci a présenté ses conclusions au gouvernement dans un rapport de cinq volumes le 1^{er} novembre 1996. Ses dépenses de fonctionnement se sont élevées à 1,953 million \$ en 1996-1997.

Commissions d'enquête et groupes de travail

En 1996-1997, la Direction des affaires intergouvernementales du Conseil privé a continué d'appuyer le Premier ministre, le ministre des Affaires intergouvernementales et le Cabinet en général dans leurs efforts visant à maintenir l'unité nationale et à renouveler la fédération. Elle a d'ailleurs aidé le gouvernement à promouvoir plusieurs initiatives en ce sens, notamment le retrait du gouvernement fédéral de secteurs comme la formation professionnelle, les transports, les forêts et les mines, lesquels sont davantage du ressort des provinces, des autorités locales et du secteur privé. Cela a aussi consisté à mettre l'accent sur la formation de partenariats avec les provinces dans différents dossiers comme la prestation fiscale pour enfants, la gestion environnementale, l'inspection des aliments, le tourisme et le logement social. La Direction a également organisé la Rencontre des premiers ministres de juin 1996 qui portait sur diverses questions d'intérêt national. De plus, elle a offert des conseils sur l'exercice de la responsabilité du gouvernement décrite dans le discours du Trône de 1996, pour que le débat sur l'unité nationale tienne bien compte de tous les enjeux, que les règles du jeu soient respectées et que les conséquences soient claires.

En 1996-1997, le Programme du Conseil privé comptait quatre commissions d'enquête :

- la Commission sur les revendications particulières des Indiens;
- la Commission royale sur les peuples autochtones;
- la Commission d'enquête sur l'approvisionnement en sang au Canada;
- la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie.

● **Commission sur les revendications particulières des Indiens**

En 1996-1997, la Commission a produit neuf rapports d'enquête et un rapport de médiation. Deux autres revendications ont été réglées ou acceptées pour négociations. Trois rapports étaient en préparation, 25 enquêtes sont en cours et 19 dossiers sont en suspens ou ont été fermés. La Commission est aussi intervenue dans cinq cas où les parties ont demandé la présence d'un médiateur ou d'un modérateur. Ses dépenses de fonctionnement se sont élevées à 3,853 millions \$ en 1996-1997.

En 1996-1997, le Secréariat de l'appareil gouvernemental a mené plusieurs activités précises liées à sa responsabilité de conseiller du Greffier du Conseil privé et du Premier ministre sur la structure du gouvernement. Il faut souligner le travail lié à la réorganisation du conseil des ministres annoncé par le Premier ministre le 4 octobre 1996, ainsi que d'autres mesures liées à l'assermement des membres du nouveau Cabinet. Au cours de l'exercice, le Secréariat a aussi participé à plusieurs initiatives et évaluations législatives axées sur les possibilités de diversification des modes de prestation des services (notamment la création de l'Agence canadienne d'inspection des aliments et les préparatifs liés à l'Agence canadienne des douanes et du revenu) et à d'autres changements organisationnels. Le Secréariat a aussi pris l'initiative d'offrir des conseils sur l'amélioration de la gestion des portefeuilles des ministres.

En 1996-1997, le Secréariat de la législation et de la planification parlementaire/conseiller juridique a coordonné le dépôt de 66 projets de loi. Trente-quatre ont été adoptés. Il a aussi offert des conseils juridiques et des services de soutien sur une foule de sujets, notamment la préparation de certificats devant être présentés aux différents tribunaux, de même que sur des questions liées aux diverses commissions d'enquête, en particulier la Commission Kravet et la Commission sur la Somalie. En outre, le Secréariat a participé activement à l'élaboration de la politique sur laquelle se fonde le projet de loi C-63 (*Loi modifiant la Loi électorale du Canada* et la *Loi référendaire*) et appuyé l'examen parlementaire du projet de loi qui a reçu la sanction royale le 18 décembre 1996.

Le Secréariat de la sécurité et du renseignement a continué d'appuyer le Premier ministre et le Cabinet en les conseillant sur des questions de renseignement et de sécurité nationale et en coordonnant les activités du secteur, notamment le suivi et l'application des observations énoncées au chapitre 27 du rapport du Vérificateur général intitulé « La communauté canadienne du renseignement — Le contrôle et la responsabilisation » (novembre 1996), appuyé la création du poste de commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications (juin 1996), et donné des conseils à ce sujet et continué d'apporter des améliorations pour assurer un niveau adéquat de sécurité ministérielle.

Le Secréariat de l'évaluation du renseignement a concentré son évaluation des grandes questions internationales sur les développements qui ont eu un impact majeur sur les intérêts canadiens. Par exemple, il s'est intéressé de près à la rétrocession de Hong Kong à la Chine, à la crise dans l'est du Zaïre et à la situation en Bosnie et à Haïti, et ce, à un moment où l'on envisageait de prolonger le mandat des forces canadiennes de maintien de la paix.

La Direction des opérations a fourni régulièrement aide et conseils au Premier ministre, au greffier du Conseil privé et au président du Conseil privé. En étroite collaboration avec les ministères responsables, elle a offert soutien et conseils au Comité spécial du conseil et aux comités du Cabinet chargés de la politique du développement économique et du développement social, lesquels ont beaucoup contribué à donner suite aux priorités du gouvernement dans ces domaines et à renforcer l'union économique et sociale. La Direction a aussi continué d'assurer efficacement le contrôle des documents du Cabinet et leur transmission aux ministères. Par son intermédiaire, le Groupe de travail sur la stratégie de l'emploi a aidé les ministères à coordonner le travail nécessaire pour donner suite aux engagements du gouvernement concernant les jeunes, les sciences et la technologie, et le commerce. La Direction a aussi offert des conseils sur les développements en politique étrangère et appuyé le Premier ministre dans le rôle qu'il doit jouer dans la poursuite des grands objectifs dans ce domaine.

La Direction de la planification et de la consultation a conseillé le Premier ministre et le greffier du Conseil privé sur un large éventail d'orientations stratégiques et de questions de planification de portée générale. Avec le concours des ministères, elle a offert au gouvernement des conseils stratégiques sur les moyens de s'acquitter des engagements énoncés dans le discours du Trône de 1996. Elle a aussi beaucoup contribué à jeter des assises plus vastes et mieux coordonnées de recherche sur les politiques pour renforcer les capacités de consultation sur les politiques à moyen terme du gouvernement. La Direction a donné des conseils sur des questions d'orientation financières, notamment le Budget de 1997, assuré un appui aux rencontres du Cabinet, a conseillé le Premier ministre, les ministères et les ministères en matière de communications et de consultations.

Le Secréariat des priorités de gestion et du personnel supérieur a fourni aide et conseils au greffier du Conseil privé et au Premier ministre sur des questions liées au programme de gestion de la fonction publique. Le renouvellement de cette dernière a constitué une activité majeure, marquée entre autres par la création du Groupe de travail *La Relève* qui continue de veiller à ce qu'un large éventail d'initiatives individuelles, ministérielles et paragonouvellementales de gestion des ressources humaines soient élaborées et lancées rapidement et avec succès. Le Secréariat a aussi aidé le greffier à préparer son « *Quatrième rapport au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*. » De même, il a appuyé plusieurs comités et groupes de travail de sous-ministres responsables de la coordination des initiatives de gestion et de l'examen de grandes questions liées à la politique de gestion. Enfin, il a offert appui et conseils au greffier sur des questions de politiques de gestion des ressources humaines, et au Premier ministre concernant les nominations, les évaluations de rendement et la rémunération du personnel supérieur dans la fonction publique.

Cabinet du Premier ministre

Le Cabinet du Premier ministre est appelé à fournir des conseils, de l'information et des services spéciaux au Premier ministre en tant que chef du gouvernement et président du Cabinet. Ces services comprennent notamment la liaison avec les ministres, la gestion des dossiers, les communications, la planification et les opérations gouvernementales liées à la représentation du Canada au sein de la communauté internationale, et le soutien à l'égard de certaines responsabilités politiques, dont les relations avec le caucus.

Ce secteur d'activité comprend également le coût d'entretien des résidences officielles du Premier ministre. Toutefois, c'est à la Commission de la capitale nationale qu'il appartient de meubler, d'entretenir et de chauffer ces résidences.

Cabinets de ministres

Les cabinets de ministres administrent les bureaux offrant des services de soutien, de l'information et des conseils au Vice-premier ministre⁴, au président du Conseil privé et ministre des Affaires intergouvernementales, au leader du gouvernement à la Chambre des communes, et au leader du gouvernement au Sénat.

Les ressources allouées à ce secteur d'activité ont été établies conformément aux budgets prescrits dans le Guide du Ministre. Ceux-ci tiennent compte des niveaux approuvés pour le personnel exonéré et le personnel du Ministère, de même que des budgets de fonctionnement. Ce secteur d'activité comprend également les ressources nécessaires au versement du traitement et des indemnités des neuf secrétaires d'État qui aident les ministres du Cabinet à s'acquitter de leurs responsabilités. Toutefois, les budgets de fonctionnement des cabinets des secrétaires d'État sont visés non pas par le Programme du Conseil privé, mais par celui des ministères compétents.

Bureau du Conseil privé

En 1996-1997, les directions relevant du Bureau du Conseil privé ont pris les initiatives suivantes :

⁴ Depuis le 11 juin 1997.

(millions de dollars)					
Total					
Réelles	Réelles	Réelles	Réelles	Réelles	Réelles
1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1996-1997	1996-1997
Activités:					
Cabinet du Premier ministre	7,1	4,7	5,6	5,6	5,8
Cabinets de ministres	4,4	3,5	3,7	4,7	3,8
Bureau du Conseil privé	25,2	62,7	29,7	32,6	29,6
Commissions d'enquête et groupes de travail	38,5	21,9	20,9	18,3	17,2
Administration	34,1	25,7	24,7	22,6	23,3
Total	109,3	118,5	84,6	83,8	79,7

Le total prévu pour 1996-1997 inclut le Budget des dépenses principal, plus le Budget des dépenses supplémentaire et les autres autorisations.

Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles par activité (1996-1997)

(millions de dollars)				
Activités	FTP	Frais de fonctionnement	Paiements de transfert	Dépenses totales
Cabinet du Premier ministre	85	5,6	-	5,6
Cabinets de ministres	57	4,7	-	4,7
Bureau du Conseil privé	322	30,5	2,1	32,6
Commissions d'enquête et groupes de travail	-	18,3	-	18,3
Administration	202	22,6	-	22,6
	203	23,3	-	23,3
	666	81,7	2,1	83,8
	662	78,3	1,4	79,7
Autres dépenses				
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères				11,1
Coût net du Programme				94,9
				90,8

- Nota :**
- Les chiffres non ombrés incluent le Budget des dépenses principal, le Budget des dépenses supplémentaire et les autres autorisations.
 - Les chiffres ombrés indiquent les dépenses réelles en 1996-1997.
 - Les frais de fonctionnement incluent les cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés et les indemnités des ministres.

**Sommaire des crédits approuvés
Autorisations pour 1996-1997 - Partie II du Budget des dépenses
Besoins financiers par autorisation**

Crédit (millions de dollars)	Budget principal 1996-1997	Dépenses réelles 1996-1997
Conseil privé		
I Dépenses du Programme	66,216	74,076
(L) Premier ministre - Traitement		
(L) et allocation pour automobile	0,072	0,072
(L) Président du Conseil privé -		
Traitement et allocation		
pour automobile	0,049	0,049
(L) Leader du gouvernement au Sénat -		
Traitement et allocation		
pour automobile	0,049	0,049
(L) Ministres sans portefeuille ou		
ministres d'Etat - Allocation	0,018	0,018
(L) pour automobile		
Dépenses des produits de la vente		
de biens de surplus de		
la Couronne	-	0,037
(L) Contributions aux régimes	5,200	5,399
d'avantages sociaux des employés		
Total pour le Ministère	71,604	79,700

mieux adaptés à ses clients et soit rentable.

Le Bureau du Conseil privé a joué un rôle de premier plan dans les efforts visant à moderniser la fonction publique et crée entre autres le Groupe de travail *La Relève*. Il a aussi aidé à planifier et à coordonner le vaste programme de gestion du secteur public et à intégrer le travail accompli par diverses organisations fédérales, dont le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique et le Centre canadien de gestion.

Le Bureau du Conseil privé a conseillé les ministres et travaillé avec les ministères pour élaborer des politiques et des initiatives gouvernementales ouvertes et efficaces en matière de communications.

Dans l'ensemble, en 1996-1997, le Bureau du Conseil privé s'est acquitté de ses principales responsabilités et a joué ses rôles fondamentaux en suivant une approche stratégique et axée sur l'avenir. Il a favorisé une plus grande intégration des politiques financières, économiques, sociales et intergouvernementales. Il a commencé à renforcer sa capacité à élaborer des politiques, promu des mécanismes horizontaux de prise des décisions, et adopté différentes méthodes pour gérer ses portefeuilles. Par exemple, le Cabinet et ses comités se sont concentrés davantage sur des questions de planification stratégique et à long terme que sur des questions ponctuelles. Au cours de ses deux séances de planification en 1996-1997 (juillet et novembre 1996), le Cabinet s'est penché sur les pressions à long terme et l'établissement des priorités pour que le programme du gouvernement ait un caractère stratégique et réponde aux besoins des Canadiens.

2. La sécurité des Canadiens

En étroite collaboration avec les ministères responsables, le Bureau du Conseil privé a aidé le Premier ministre et les ministres à exécuter le programme du gouvernement en matière de politique sociale. Le Comité du Cabinet chargé de la politique du développement social³ a continué d'orienter la mise en oeuvre de plusieurs initiatives, notamment la réforme de l'assurance-chômage (devenue l'assurance-emploi), l'amélioration du régime de protection des enfants, l'établissement d'un plancher pour la partie en espèces des transferts aux provinces, le dépôt d'un projet de loi sur les délinquants à risque élevé et la présentation de solutions de rechange originales à l'incarcération des délinquants à faible risque, et la participation à des initiatives internationales axées sur le travail des enfants et le maintien de la paix.

Le Bureau du Conseil privé a joué un rôle consultatif à l'égard des récents développements en politique étrangère et aidé le Premier ministre à poursuivre les grands objectifs fixés dans ce domaine, notamment la libéralisation du commerce, l'avancement des droits de la personne et l'expansion de la démocratie, ainsi que la promotion de la paix en Bosnie, au Moyen-Orient, à Haïti et ailleurs dans le monde. Il a également appuyé le Premier ministre lors des missions commerciales d'Équipe Canada et dans ses discussions avec les chefs étrangers, tant sur le plan bilatéral que dans le cadre d'organes multilatéraux comme le G7, l'ONU et l'OTAN.

3. Un pays moderne et uni

Le Premier ministre et le ministre des Affaires intergouvernementales ont reçu aide et conseil afin que soient prises les mesures nécessaires pour moderniser la fédération canadienne en fonction des besoins du XXI^e siècle. Ces mesures comprennent le renforcement des partenariats avec les provinces dans plusieurs secteurs comme le tourisme, l'établissement d'un organisme unifié d'inspection des aliments et la création du Bureau d'information du Canada, chargé de renseigner les Canadiens et de les inviter à participer à la création de partenariats.

Le Bureau du Conseil privé a continué de travailler avec les ministères afin de soutenir les efforts déployés pour moderniser les programmes et les services fédéraux et, donc, répondre aux besoins des Canadiens, en tant que citoyens et clients. Il a en outre travaillé en étroite collaboration avec le Secrétaire du Conseil du Trésor pour que la fonction publique satisfasse aux nouvelles attentes des citoyens, fournisse des services

³ Depuis le 11 juin 1997, ce comité du Cabinet a de nouvelles responsabilités et s'appelle maintenant Comité sur l'union sociale.

A. Aperçu du Ministère

Le Bureau du Conseil privé n'exécute pas de « programmes » au sens où le font les autres ministères fédéraux. Le Programme, dont le cadre d'application est très dynamique, tient compte des priorités du gouvernement, elles-mêmes établies en fonction de divers facteurs économiques, sociaux, intergouvernementaux et internationaux. Comme les besoins du gouvernement ne sauraient attendre, la rapidité et l'efficacité de l'intervention sont des facteurs importants dans l'évaluation du rendement du Programme.

Dans ses efforts pour aider le gouvernement à donner suite à ses grandes priorités, le Bureau du Conseil privé a soutenu l'application, dans toute la fonction publique, de mesures précises correspondant aux priorités exposées dans le discours du Trône du 27 février 1996.

Voici quelques exemples des engagements, répartis sous trois grands thèmes dans le discours du Trône, qui ont été respectés : une économie forte, la sécurité des Canadiens, et un pays moderne et uni.

1. Une économie forte

En collaboration avec les ministères responsables, le Bureau du Conseil privé a aidé les membres du Comité du Cabinet chargé de la politique du développement économique² à donner suite aux priorités économiques du gouvernement. Celui-ci a atteint ses objectifs de réduction du déficit, contribuant ainsi à une économie saine et dynamique. L'accroissement des efforts fédéraux en science et technologie, l'amélioration de la loi dans le domaine de la concurrence, de la faillite et du droit d'auteur, ainsi que l'harmonisation des taxes de vente dans les provinces atlantiques sont d'autres exemples des engagements tenus.

² Depuis le 11 juin 1997, ce comité du Cabinet a de nouvelles responsabilités et s'appelle maintenant Comité sur l'union économique.

Le tableau 4 ci-dessus représente l'organigramme du Bureau du Conseil privé. Le secteur Bureau du Conseil privé regroupe la Direction de la planification et de la consultation, la Direction des opérations, la Direction de la sécurité et du renseignement et du conseiller juridique, le Secrétariat des priorités de gestion et du personnel supérieur, le Secrétariat de la politique étrangère et de la défense, et la Direction des affaires intergouvernementales.

Le secteur Administration (Direction des services ministériels) fournit au Programme des services administratifs, financiers, techniques et informatiques ainsi que des services d'information et de gestion des ressources humaines. La Direction des services ministériels coordonne également les réponses aux demandes d'accès à l'information présentées en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels.

Le secteur Commissions d'enquête et groupes de travail réunit les commissions et les groupes qui doivent présenter un rapport au Premier ministre.

Tableau 4: Organigramme du BCP

BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ

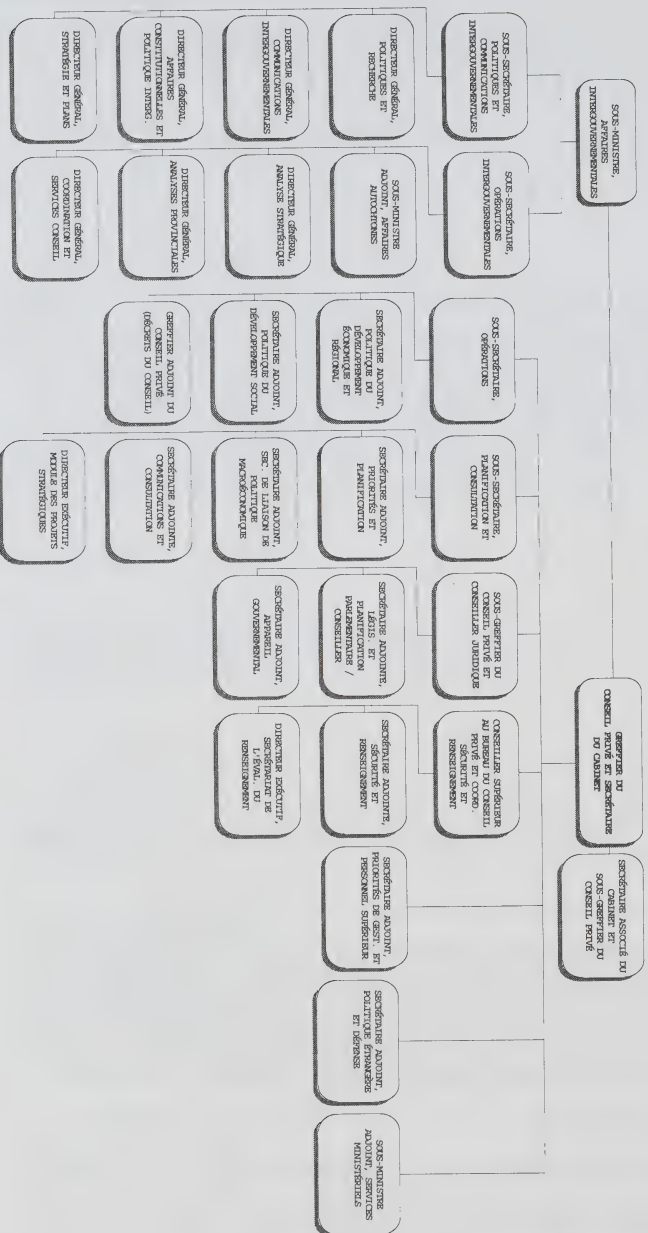
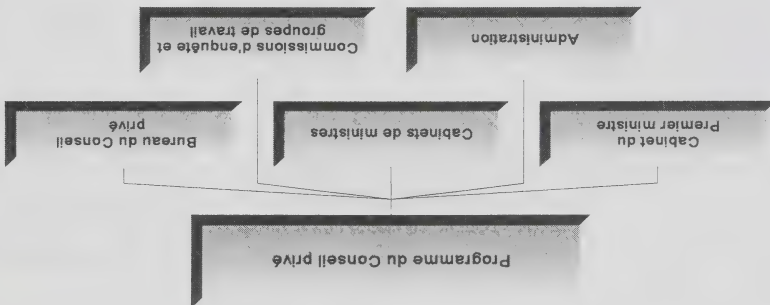


Tableau 3: Structure du Programme



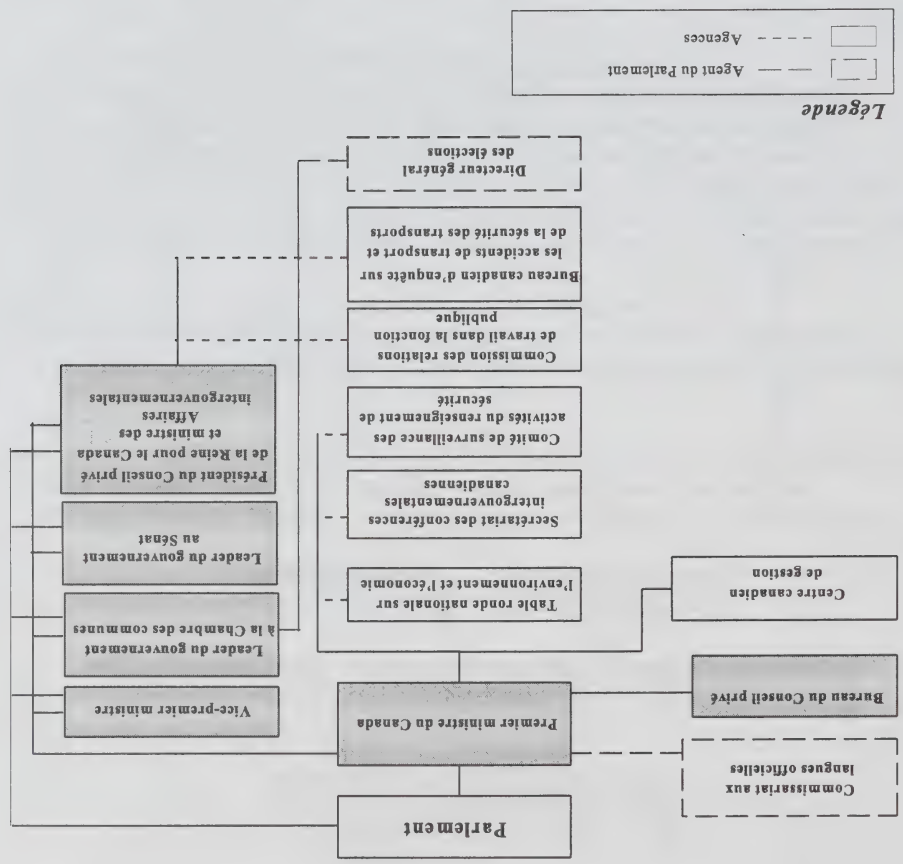
Comme le montre le tableau 3, le Programme du Conseil privé se compose de cinq secteurs d'activité. Tout se passe essentiellement à Ottawa, exception faite des commissions d'enquête et des groupes de travail qui peuvent avoir leur siège n'importe où au Canada.

Le Premier ministre, qui est responsable du Programme, est secondé par le Bureau du Conseil privé que dirige le Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, et par le Cabinet du Premier ministre qui relève du directeur de cabinet.

Le secteur Cabinets de ministres comprend : le Cabinet du Vice-premier ministre, lequel s'acquitte des fonctions déléguées par le Premier ministre, notamment lorsqu'il est appelé à le remplacer; le Cabinet du président du Conseil privé et ministre des Affaires intergouvernementales, qui supervise la gestion des relations fédérales-provinciales; le Cabinet du leader du gouvernement au Sénat, qui gère le programme législatif du gouvernement au Sénat; et le Cabinet du leader du gouvernement à la Chambre des communes, qui est chargé du programme législatif à la Chambre.

D. Secteurs d'activité et composition de l'organisation

Tableau 2: Portefeuille du Premier ministre (en date du 11 juin 1997)



Nota: Les services indiqués dans les cases ombrées sont financés dans le cadre du Programme du Conseil privé.

Le Programme a pour objectif d'assurer la bonne marche et le soutien de l'appareil décisionnel central du gouvernement.

C. Objectif

La Direction des affaires intergouvernementales du Bureau du Conseil privé est chargée de prodiguer aide et conseils au chapitre des politiques et des communications touchant les relations fédérales-provinciales, les affaires autochtones et l'évolution de la fédération. D'une manière plus générale, le Bureau du Conseil privé seconde dans ces tâches le Premier ministre, le ministre des Affaires intergouvernementales, l'Interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits, et le Cabinet.

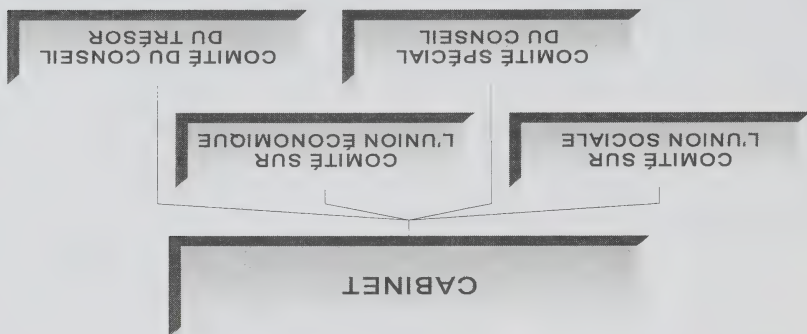
Également chef de la fonction publique, le greffier du Conseil privé a un rôle important à jouer dans la capacité de la fonction publique de bien servir les Canadiens et leurs élus au cours des prochaines années. Au fur et à mesure que les rôles du gouvernement sont redéfinis, le Bureau du Conseil privé établit les changements à effectuer en priorité dans la fonction publique pour l'aider à s'adapter.

En 1992, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* donne une assise législative au rôle joué par le Greffier du Conseil privé en tant que chef de la fonction publique. Le 25 juin 1993, le Bureau du Conseil privé se voit confier la responsabilité des relations fédérales-provinciales, ce qui entraîne la réintégration du Bureau des relations fédérales-provinciales et la création de la Direction des affaires intergouvernementales.

En collaboration avec les différents ministères, le Bureau du Conseil privé fournit des renseignements, des conseils et des services au Premier ministre, en sa qualité de chef du gouvernement, ainsi qu'aux ministres visés par le Programme du Conseil privé : le Vice-premier ministre¹, le président du Conseil privé et ministre des Affaires intergouvernementales, le leader du gouvernement à la Chambre des communes et le leader du gouvernement au Sénat. Au besoin, il fournit des renseignements et des conseils au ministre désigné comme Interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits.

Secrétariat du Cabinet, le Bureau du Conseil privé fournit des renseignements et des conseils au Premier ministre, au Cabinet, aux comités d'orientation du Cabinet et au Comité spécial du conseil sur la mise en oeuvre des grandes priorités du gouvernement. Par exemple, il seconde le Premier ministre dans la préparation et la tenue des trois séances de planification annuelles du Cabinet au cours desquelles sont débattues les priorités stratégiques du gouvernement. Il convient de noter que le Comité du Conseil du Trésor est secondé par un ministère gouvernemental distinct, le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Tableau 1: Comités du Cabinet (en date du 11 juin 1997)



¹ Depuis le 11 juin 1997.

Le Programme du Conseil privé comporte cinq grands secteurs d'activité : le Cabinet du Premier ministre, les cabinets de ministres, le Bureau du Conseil privé, les commissions d'enquête et les groupes de travail, et l'Administration. Sa principale raison d'être est le Bureau du Conseil privé, dont la mission peut être définie en ces termes :

A. Énoncé de mission

Notre mission

Servir le Canada et les Canadiens en conseillant et assistant, au mieux et en toute impartialité, le Premier ministre et le Cabinet.

Nos valeurs

Nous sommes conscients de la nécessité de fournir au Premier ministre nos conseils et nos services en temps opportun. Nous nous consacrons à notre travail et veillons à la bonne marche du gouvernement. Nous sommes convaincus que l'intégrité, le jugement et la discrétion sont essentiels à l'accomplissement de notre mission.

Nous sommes convaincus que le personnel fait la force du Bureau du Conseil privé.

B. Mandat, rôles et responsabilités

Le Programme du Conseil privé s'étend au Cabinet du Premier ministre, aux cabinets de divers ministres ainsi qu'aux commissions d'enquête et aux groupes de travail qui lui sont assujettis. En ce qui concerne le Bureau du Conseil privé lui-même, le greffier du Conseil exécutif de la province du Canada a été assermenté à titre de greffier du Conseil privé par le Gouverneur général à la première réunion du gouverneur en conseil, le 1^{er} juillet 1867. En 1940, le Greffier se voyait conférer de nouvelles fonctions et devenait en même temps secrétaire du Cabinet.

Au seuil du XXI^e siècle, les Canadiens peuvent envisager avec optimisme les nouveaux défis à relever et les nouvelles possibilités à exploiter. Ils peuvent être également fiers de leurs réalisations et affirmer sans hésiter que le Canada constitue effectivement un extraordinaire exemple de réussite et qu'il mérite la réputation qu'il s'est acquise d'être le pays où il fait le mieux vivre au monde. Et l'on peut voir déjà les bases solides du succès qui viendra couronner leurs patientes efforts au cours du prochain millénaire.

Le gouvernement du XXI^e siècle devra prendre conscience qu'il ne peut en aucun cas agir seul. La collaboration est un élément essentiel du succès du Canada. Plus que jamais, les Canadiens souhaitent que leurs gouvernements travaillent ensemble, en partenariat.

Si le gouvernement fédéral peut atteindre ses objectifs et respecter ses priorités, c'est en bonne partie grâce au Programme du Conseil privé, dont le cadre, très dynamique, est influencé par les changements économiques, sociaux, intergouvernementaux et internationaux. La consultation des ministères fédéraux, des autres ordres de gouvernement et des autres partenaires de même que la collaboration entre les différents intervenants jouent un rôle crucial dans la façon dont le gouvernement peut répondre aux besoins des Canadiens.

Je suis donc heureux de présenter ce Rapport de rendement 1996-1997 du Programme du Conseil privé, qui décrit nos objectifs et nos réalisations durant cette période.

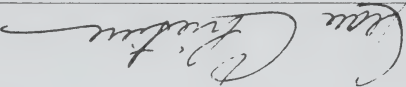
Table des matières

Partie I: Message du Premier ministre	1
Partie II: Aperçu du Ministère	2
A. Énoncé de mission	2
B. Mandat, rôles et responsabilités	2
C. Objectif	4
D. Secteurs d'activité et composition de l'organisation	5
Partie III: Rendement du Ministère	9
A. Aperçu du Ministère	9
Sommaire des crédits approuvés	12
Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	
par activité (1996-1997)	13
Dépenses prévues et réelles par activité	14
B. Rendement des secteurs d'activité	15
Cabinet du Premier ministre	15
Cabinets de ministres	15
Bureau du Conseil privé	15
Commissions d'enquête et groupes de travail	18
Administration	19
Partie IV: Renseignements supplémentaires	21
A. Résumé des attentes en matière de rendement	21
B. Paiements de transfert par activité	22

Bureau du Conseil Privé

Rapport de rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 1997


PRIME MINISTER/PREMIER MINISTRE

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une proposition afin de répartir le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget des dépenses principal* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*. Elle a également ordonné aux 78 ministères et organismes de présenter ces rapports dans le cadre d'un projet pilote.

Cette décision découle des travaux entrepris par le Secrétariat du Conseil du Trésor et 16 ministères pilotes pour donner suite aux engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses et de moderniser la préparation de cette information. Ces démarches visant à mieux cibler les résultats et à rendre plus transparente l'information fournie au Parlement s'insère dans une initiative plus vaste intitulée "Repenser le rôle de l'État".

Ce *Rapport ministériel sur le rendement* répond aux engagements du gouvernement et tient compte des objectifs fixés par le Parlement d'accroître la responsabilisation touchant les résultats. Il couvre la période se terminant le 31 mars 1997 et compare le rendement aux plans présentés par le ministère dans sa *Partie III du Budget des dépenses principal* de 1996-1997. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessiteront un travail soutenu dans toute l'administration fédérale. S'acquiescer des diverses exigences que comporte la gestion axée sur les résultats – préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et faire rapport sur les réalisations – constitue une composante de base. Les programmes du gouvernement fonctionnent dans des environnements en évolution constante. Étant donné la vogue des partenariats, la prestation de services confiée à des tiers et d'autres alliances, il faudra relever les défis de savoir à qui imputer les responsabilités dans les rapports sur les résultats. Les rapports de rendement et leur préparation doivent faire l'objet de surveillance afin de garantir qu'ils demeurent crédibles et utiles.

Le présent rapport correspond à une étape supplémentaire de ce processus permanent. Le gouvernement entend perfectionner et mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découlera de l'expérience acquise au cours des prochaines années et des précisions que les utilisateurs fourniront au fur et à mesure sur leurs besoins en information. Par exemple, la capacité de communiquer les résultats par rapport aux coûts est limitée pour le moment, bien que cet objectif demeure intact.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/rkey.html> ou à l'organisme suivant :

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT

Revue gouvernementale et services de qualité
Secrétariat du Conseil du Trésor
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042 - Télécopieur : (613) 957-7044



Nº de catalogue BT31-4/65-1997
0-660-60351-9

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

ou par la poste auprès du

votre librairie local

En vente au Canada chez

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1997



Bureau du Conseil privé

Pour la période
se terminant
le 31 mars 1997

Présentation améliorée des rapports
au Parlement – Document pilote

Canada

CA1
TB
-P 26



Public Service Commission of Canada

For the
period ending
March 31, 1997

Improved Reporting to Parliament —
Pilot Document

Canada

©Minister of Public Works and Government Services Canada 1997

Available in Canada through

your local booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/66-1997
0-660-60352-7



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing what was known as the *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*. It also required 78 departments and agencies to table these reports on a pilot basis.

This decision grew out of work by Treasury Board Secretariat and 16 pilot departments to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament and to modernize the preparation of this information. These undertakings, aimed at sharpening the focus on results and increasing the transparency of information provided to Parliament, are part of a broader initiative known as "Getting Government Right".

This *Departmental Performance Report* responds to the government's commitments and reflects the goals set by Parliament to improve accountability for results. It covers the period ending March 31, 1997 and reports performance against the plans presented in the department's *Part III of the Main Estimates* for 1996-97.

Accounting and managing for results will involve sustained work across government. Fulfilling the various requirements of results-based management – specifying expected program outcomes, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and report on achievements – is a building block process. Government programs operate in continually changing environments. With the increase in partnering, third party delivery of services and other alliances, challenges of attribution in reporting results will have to be addressed. The performance reports and their preparation must be monitored to make sure that they remain credible and useful.

This report represents one more step in this continuing process. The government intends to refine and develop both managing for results and the reporting of the results. The refinement will come from the experience acquired over the next few years and as users make their information needs more precisely known. For example, the capacity to report results against costs is limited at this time; but doing this remains a goal.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Government Review and Quality Services
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044



Public Service Commission of Canada

Performance Report

For the
period ended
March 31, 1997

A handwritten signature in black ink, reading "Sheila Copps". The signature is fluid and cursive, with the first name "Sheila" written in a larger, more prominent script than the last name "Copps".

The Honourable Sheila Copps
Minister of Canadian Heritage

Table of Contents

1.0	President's Message	1
2.0	Departmental Overview	2
2.1	Mandate	2
2.2	Mission	2
2.3	Vision	2
2.4	Objectives	3
2.5	Priorities	3
2.6	Responsibilities	4
	2.6.1 Exclusive Responsibilities	4
	2.6.2 Non-Exclusive Responsibilities	5
2.7	Program Composition and Organization	7
3.0	1996-1997 Performance	9
3.1	Key Achievements by Activity	9
	3.1.1 Staffing Programs	9
	3.1.2 Executive Programs	15
	3.1.3 Appeals and Investigations	16
	3.1.4 Audit and Review	17
	3.1.5 Training Programs	18
	3.1.6 Administration	21
3.2	Key Reviews	22
3.3	Planned and Actual Spending Tables	27
4.0	1997-98 Key Results Commitments	30
5.0	Supplementary Information	31
5.1	Listing of Statutory and Departmental Reports	31
5.2	Contacts for Further Information	32
5.3	Statutes Administered by the Public Service Commission	33
5.4	Activity to Business Line Crosswalk	34
5.5	Financial and Non-Financial Tables	35

List of Tables

Table 1	Organization Effective in 1996-97	7
Table 2	Comparison of Planned Spending to Actual Expenditures 1996-97 by Organization and Activity	27
Table 3	Comparison of Planned Spending to Actual Expenditures 1996-97 by Activity	28
Table 4	Planned versus Actual Spending by Activity	29
Table 5	1997-98 Key Results Commitments	30
Table 6	Activity to Business Line Crosswalk	34
Table 7A	Authorities for 1996-97 - Part II of the Estimates-Financial Requirements by Authority	35
Table 7B	Summary of PSC Employees by Professional Category	35
Table 8	Expenditures and Revenue by Standard Object	36
Table 9	Staff Development and Training Revolving Fund Statement of Operations and Statement of Changes in Financial Position ..	37
Table 10	Staffing Programs Activity-Staffing Process	38
Table 11	Staffing Programs Activity-Recruitment Programs	38
Table 12	Executive Programs Activity	39
Table 13	Appeals and Investigations Activity-Appeals	40
Table 14	Appeals and Investigations Activity-Deployment Recourse	41
Table 15	Appeals and Investigations Activity-Investigations	41
Table 16	Training Programs Activity-Provision of Language Training Courses	42
Table 17	Training Programs Activity-Provision of Staff Training Courses	42

1.0 President's Message

The Public Service Commission (PSC), with its roots in the past century, assumed its modern form in 1966, following the passage of the *Public Service Employment Act*. Through the years, it has been safeguarding, in the public interest, the merit principle, non-partisanship and representativeness in the federal Public Service.

Today, the federal Public Service is undergoing dramatic changes to get government right for Canadians, modernize service delivery and enhance responsiveness to citizens. As a key player in this changing environment, the Public Service Commission is also revisiting its own role and repositioning its structure, programs, policies and processes.

The PSC will play a major role in the challenges facing the Public Service in the short to medium-term: the renewal and restructuring of the Public Service, and the need for greater representativeness within its ranks. Its change initiatives are highlighted in the pages of this annual *Performance Report* for the period ended March 31, 1997.

I recognize the adjustments that rapid change can require, and I appreciate the good work our employees continue to perform in the face of these challenges. I am therefore pleased to have the opportunity to present this document on behalf of the Public Service Commission of Canada. It demonstrates the efforts of the people within our organization to provide the best possible service to Canadians.

2.0 Departmental Overview

The mandate described in this report is as defined in the Operational Planning Framework (OPF) reported in the PSC's Estimates Part III of 1996-97. In its 1998-99 Report on Plans and Priorities, the PSC will outline its mandate, mission and vision as reworded in the Planning, Reporting and Accountability Structure (approved in the summer of 1997) to explain more fully and facilitate a better understanding of its new direction.

2.1 Mandate

The Public Service Commission of Canada is the parliamentary agency responsible for the appointment of qualified persons to and within the Public Service, and for delivering certain training and development programs, carried out mostly under delegation of authority from the Treasury Board.

2.2 Mission

To ensure that the people of Canada are served by a highly competent Public Service that is nonpartisan and representative of Canadian Society.

2.3 Vision

The PSC fulfils its mandate and mission based upon its strategic vision and values - vision and values that define its approach and contribution to the management of human resources in the federal Public Service.

- Parliament's objective, fair and independent guardian of merit, the essence of the professional Public Service, and a guardian of public service values;
- an independent thinker, innovator, analyst, planner and advisor on the country's need for a highly competent, nonpartisan and representative federal Public Service;
- a key player in the people management of the federal Public Service and a key partner in the facilitation of public service renewal and change;

- a cluster of strategic and focused centres-of excellence related to its mandate - recruitment and selection, training and development, language training, recourse and review; and
- a model of excellent human resources management practices in a constrained public service environment.

2.4 Objectives

- Recruit and promote on the basis of merit;
- ensure fairness, equity and transparency in staffing;
- provide impartial recourse and review;
- deliver responsive and effective training and development;
- exercise leadership and integrity in human resource management; and
- act as a cohesive and effective organization.

2.5 Priorities

The key priorities for the Public Service Commission are:

- **Adaptation and Innovation:** The first goal of this priority is to build, enable and support the Public Services's capacity to adapt and innovate through a focus on resourcing frameworks and systems. Another goal is to strengthen the PSC's strategic capacity to become a better independent thinker, innovator, analyst, planner and advisor.
- **The Renewal of the Public Service:** As the independent steward of the fundamental values of a professional, non partisan Public Service, the PSC will increasingly strengthen its role as a partner in human resources planning and development in the Public Service by developing strategies and initiatives to help manage the talent pool at all levels, including a focus on development and recruitment.

- **Monitoring the Health of the Public Service:** The goal for this priority is to monitor the health of the system, including the protection of the merit principle, key public administration values and aggregate outcomes of the resourcing system.
- **Transition Mechanisms and Support for Public Service Restructuring and Downsizing:** The PSC will continue to support the “people” dimension of change by creating, enabling and supporting equitable transition mechanisms for the management of displaced public servants.
- **Repositioning the Public Service Commission:** The Public Service is undergoing a fundamental change and renewal, which has accelerated the pace and broadened the scope of reform in the Public Service Commission. Underlining these changes is a shift in emphasis towards a more strategic, knowledge-based organization. Over the next few years, the PSC will undergo significant changes as it moves towards a new vision and role for the organization.

2.6 Responsibilities

2.6.1 Exclusive Responsibilities

In the fulfilment of its mandate and mission as an independent agency, the Public Service Commission is generally responsible for the administration of the *Public Service Employment Act* in the federal Public Service. The *Public Service Employment Act* governs staffing and a number of other employment matters in the federal Public Service, and gives the Public Service Commission exclusive authority to make appointments in all government departments and agencies that do not have separate staffing authority under specific legislation. The Public Service Commission’s exclusive responsibilities pursuant to the *Public Service Employment Act* include:

- making appointments to and within the Public Service according to merit;
- developing and administering processes, as well as establishing standards for selection and assessment with respect to appointments in the Public Service;
- operating an appeals system for appointments and a recourse process for deployments;
- auditing and monitoring staffing activities;

- conducting investigations into allegations of irregularities or inequities in staffing;
- administering sections 32, 33 and 34 of the *Public Service Employment Act*, which pertain to the political rights of public servants;
- making exclusions from the operation of the *Public Service Employment Act* or parts thereof with the approval of the Governor-in-Council;
- making regulations governing matters under the *Public Service Employment Act*;
- reporting to the Governor-in-Council on matters relating to the application of the *Public Service Employment Act*; and
- reporting to Parliament on an annual basis.

The jurisdictional powers of the Public Service Commission rest with its three Commissioners, one of whom is the President and Chief Executive Officer. Appointed by the Governor-in-Council for a 10-year term, the Commissioners have the status of deputy head. Together, they ensure fulfilment of all the Commission's objectives and responsibilities under the *Public Service Employment Act*.

The *Public Service Employment Act* enables the PSC to delegate its exclusive authority to make appointments to departments and agencies. Through staffing delegation and accountability agreements, the Public Service Commission entrusts departments and agencies with a major role and responsibility in selection and appointment. Departments and agencies, acting under the authority delegated to them by the PSC, are accountable to the Public Service Commission.

2.6.2 Non-Exclusive Responsibilities

The Public Service Commission is responsible for certain functions that are not exclusively in its domain. These non-exclusive responsibilities include:

- middle management, supervisory and specialty training;
- language training;
- developmental courses and programs;
- audits of certain personnel management functions;

- investigation of harassment complaints in the workplace;
- specific activities in the fields of human resource planning, career development and counselling for the executive group and participation of under-represented groups; and
- administration of special measures and employment equity programs.

The *Public Service Employment Act* also provides the Public Service Commission with the discretion to approve employment equity programs at the request of the Treasury Board or a deputy head, and to carry out its own activities, including the implementation of programs, in a manner to further employment equity in the Public Service. Since October 1996, the *Employment Equity Act* has applied to the Public Service. The Commission shares employer responsibilities under the Act with the Treasury Board because of the Commission's authority over staffing in the Public Service.

These obligations under the Act include:

- identifying and eliminating employment barriers against persons in designated groups;
- instituting policies and practices and making reasonable accommodations which will ensure that persons in designated groups achieve a degree of representation in the workforce that reflects their representation in the Canadian workforce;
- collecting information and conducting a workforce analysis to identify under-representation of designated groups;
- conducting a review of employment systems, policies and practices to identify barriers against the employment of persons in designated groups;
- preparing an employment equity plan and monitoring its implementation; and
- establishing and maintaining records in all of these matters.

Under the *Employment Equity Act*, the Canadian Human Rights Commission may not give a direction, and no tribunal may make an order that sets aside the application of merit or that requires the PSC to exercise its discretion regarding exclusion orders and regulations.

2.7 Program Composition and Organization

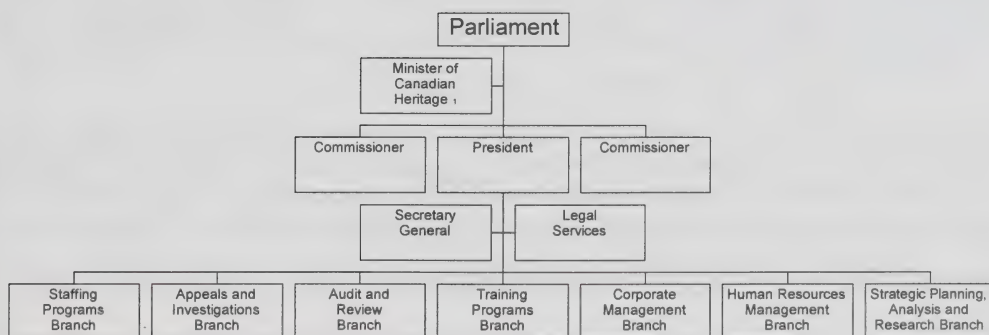
Activity Structure Effective in 1996-97

To meet its objectives and deliver on its commitments, the Public Service Commission was organized according to the following activities in 1996-97:

- staffing programs
- executive programs
- appeals and investigations
- audit and review
- training programs
- administration.

This activity structure is being used in this document to report on the PSC performance for the period ended March 31, 1997. The organizational structure corresponding to these activities is shown here:

Table 1
Organization Effective in 1996-97



¹ In matters dealing with the *Public Service Employment Act* the Minister of Canadian Heritage is designated as spokesperson for the Public Service Commission in Parliament and is also the appropriate Minister within the context of the *Financial Administration Act*.

New Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) and New PSC Organization Designed in 1997-98

For information only, the new PSC business lines and new organization designed in 1997-98 are presented below. These changes have been made to support PSC repositioning and its changing role.

The new business lines as described in the Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) and approved by the Treasury Board Ministers in the summer of 1997 are:

- resourcing
- learning
- recourse
- policy, research and outreach
- corporate services

The new PRAS will be effective for 1998-99 reporting. A crosswalk between the old activity structure and the new business lines structure is shown on table 6 of section 5.4 of this document.

The new organization will be put in place in the fall of 1997, after necessary approval has been obtained from the Treasury Board. The proposed structure consists of four branches. A new branch called Policy, Research and Communications will focus on such key activities as policy analysis, information management, outreach and research. The Resourcing and Learning branch will regroup the delivery of all PSC products and services, except recourse, and will be responsible for supporting and enabling reform in departments and agencies. The Recourse Branch will continue to report to the President because of the need to preserve and be seen to preserve independence in the deliberations and decisions of appeals and investigations. Finally, the Corporate Management Branch will carry out broad management functions such as human resources.

The PSC's internal *La Relève* plan foresees competencies as the backbone of its reform. An appropriate balance must be struck between investing in the experienced and committed PSC workforce and attracting new people who already have the required competencies; this will be the key to serving the needs of departments and agencies, and the system as a whole, in a timely fashion.

3.0 1996-1997 Performance

3.1 Key Achievements by Activity

3.1.1 Staffing Programs

Description

The Staffing Programs Activity encompasses activities in support of delegated and non-delegated staffing, including policy and program development, monitoring, consultation and advice, administration of staffing delegation, establishment of tests and standards for selection, administration of staffing priorities, recruitment, promotion and co-ordination of parts of the Official Languages Programs for which the PSC is responsible. This activity also encompasses the delivery of the Special Measures Initiatives Program as well as the development of policy and special programs and assessment techniques in support of the Executive Programs.

Objectives

The objectives of the Staffing Programs activity are to assist in the maintenance of a competent and representative Public Service and to ensure that the Public Service is staffed with qualified individuals.

Expected Results

- a staffing framework that supports the values of fairness, transparency and equity; and provides for the merit principle, competency, representativeness and efficiency; and,
- a competitive position as a recruiter in Canadian labour markets to be able to attract a highly competent workforce to meet the human resources requirements as and when needed.

1996-97 Key Achievements

a) Consultative Review on Staffing

- A study undertaken by the PSC in 1996 called *A New Framework for Resourcing the Workforce*, or the *Consultative Review of Staffing*, proposed major revisions to the staffing process. The report describes the challenges with respect to monitoring the health of the Public Service, the renewal of the Public Service, transition mechanisms and support, and adaptation and innovation within the PSC. The results of the consultation and recommendations for change were presented to the Commission.
- The recommendations were aimed at restructuring and streamlining the staffing function, and at supporting the new directions for Public Service human resources management. They included values-based, not rules-based resourcing systems and processes; stronger Deputy Head accountability for internal resourcing below EX levels; resourcing processes developed with employee representatives; and recourse with corrective action, as a last resort. The Commission is generally in agreement with the recommendations and will be working with stakeholders to move these forward as part of its PSC Reform Project.
- In addition, the PSC's commitment to, and involvement in *La Relève* will help generate the renewal of the Public Service and forge new directions for human resources management.

b) Staffing Delegation

- A review of the current approach to staffing delegation has been conducted internally. Its goals were to prepare the PSC for greater staffing delegation to departments within the existing legislative framework, and to promote efficiency by reducing administrative reporting requirements. The main findings of this review are shown in section 3.2 of this report.

c) External Recruitment and Development

Recruitment activity focused on specific departmental needs, generally for term and for entry-level positions. Specific programs target students still in school, as well as recent graduates.

- In 1996, the PSC implemented the government's revised summer student employment program (Federal Student Work Experience Program (FSWEP)), which emphasizes the developmental nature of student employment in the Public Service of Canada. Under the FSWEP, students may now be recruited on a year-round basis rather than just during the summer months. These program changes are in keeping with the new Student Employability

Skills Policy approved by Treasury Board Ministers in July 1996. The new policy supports the development of the nation's youth labour force through the provision of employability and work experience. In 1996-97, there were 9,491 students hired under the FSWEF, an increase of 17 percent over the 8,095 appointments made in 1995-96.

- The Post Secondary Recruitment Campaign (PSR) continued to attract well-qualified graduates for indeterminate employment. Through a variety of assessment tools, the PSC ensures that new recruits to the Public Service are highly competent.
- In 1996-97, the PSC emphasized its strategic role in recruitment. It continued to expand and improve its use of the Internet as a recruitment tool, with its recruitment website averaging between 50 and 60 employment opportunities on any given day. The website was completely redesigned with new features such as a service that alerts job-seekers, via E-mail, whenever an electronic job posting meets their specified criteria. The PSC moderates a specialized newsgroup that was created in March 1997 and that posts employment opportunities in all segments of the public sector. This allows job-seekers surfing the Internet to find, in one convenient location, information about Canadian public sector employment opportunities. The continuous improvement to and ever-expanding use of PSC's recruitment website have saved hundreds of thousands of advertising dollars.
- In September 1996, a major initiative called *Matching People with Work* was launched. Technology will be a key component, putting job-seekers and departments in direct contact with one another through a database connected to the Internet. *Matching People with Work* is being implemented in phases and will encompass all of the PSC's recruitment activities and programs over the next few years. Beginning with student recruitment programs, the PSC and Industry Canada are in the process of modifying the National Graduate Register on the Internet.
- Recruitment initiatives related to the new Nunavut Territory and for the Federal Student Work Experience Program (FSWEF) were begun in the Northwest Territories. For example, positions in the new Nunavut Territory were advertised in Inuktitut as well as in French and English; FSWEF promotional material was translated into Inuktitut and distributed in the communities. Also, the PSC office in the Yukon developed a First Nations Student Employment Program, with a mentor component, in cooperation with several partner departments. The program was piloted in 1996-97 and will continue in 1997-98 with additional partner departments.

d) Intergroup Deployment

- Further to work done in 1996-97, the Commission has made amendments to the *Public Service Employment Regulations* which came into effect on July 16, 1997. One of the main

changes now allows Deputy Heads to make deployments between occupational groups. This offers greater flexibility and more opportunities for mobility for both departments and employees. The Commission sees intergroup deployments as opportunities for acquiring and developing competencies for the Public Service of tomorrow, a key objective of *La Relève*. Intergroup deployments may also help to achieve certain employment equity objectives, by making it easier for members of designated groups to gain experience in different occupational groups. New regulations and guidelines were developed in close consultation with unions, departments and Treasury Board Secretariat.

e) Workforce Adjustment and Transition Strategies

- Moving to a smaller and different Public Service has affected many people. This has placed unusual demands on workforce adjustment support mechanisms. New mechanisms have been introduced by the employer, with the support of the PSC, to help manage the transition. These include departure incentives, the alternation program, the Joint Adjustment Committees and Alternative Delivery Initiatives. Beyond providing assistance at the individual level, the PSC provided support and advice to departments and agencies at the organizational level.
- The role of the Commission's regional and district offices has gone beyond traditional activities. As the demands of workforce adjustment have grown, central agencies have increased consultations and have built collaborative relationships with regional departmental managers, Federal Councils and Joint Adjustment Committees. In this context, the PSC is being called upon to support emerging regional coordination mechanisms and to step up its own collaboration and networking.
- During 1996-97, the Commission modified regulations to broaden the scope of the "equivalent" positions in which priority employees could be placed. In addition, it introduced exclusion orders to help the alternation process and to ease the return of employees to their original levels where they had been moved to lower level jobs during workforce adjustment. It also created a new entitlement for priority appointment to help place military personnel discharged as a result of being injured while on duty outside Canada. In addition, the priority appointment system continued to provide a means to consider surplus and other employees affected by workforce adjustment for vacant positions within the Public Service.
- The priority population stayed within traditional levels in 1996-97. However, the surplus priority population ended the year at its lowest level in ten years despite concerns about the absorption capacity of the Public Service. The decline is attributable to placements, Transport Canada employees moving to a new employer under airport devolution, and resignations of people in surplus priority status. In addition, many employees resigned upon

being declared surplus, usually with a departure package, and did not exercise their priority status. This helped to keep the demand for placement manageable.

f) Assessment and Counselling

- The PSC continued to offer quality personnel assessment tools and services to the Public Service. Over the past year, the PSC has adapted the type of tools and services it provides, in keeping with the evolving needs of the Public Service.
- For example, the PSC has five assessment centres which are used for such human resources purposes as recruitment, development, and promotion. Three of these, the Assessment Centre for Identification of Middle Management Potential, the Management Trainee Program and the Assessment Centre for the Accelerated Economist Training Program, were revised last year to fit program changes. Departments are also being provided with tailor-made assessment centres to meet their needs.
- All PSC tests are developed to meet professional standards of validity and fairness toward employment equity groups.

g) Wholistic Competency Profile

- The Wholistic Competency Profile (WCP) is intended to help Public Service managers identify the competencies they can use to select and develop the right people. In 1996-97 progress on the WCP was communicated within the Public Service (40 presentations reaching about 600 federal participants) and externally, during a presentation to the 104th Convention of the American Psychological Association in Toronto. The PSC continued to work with several departments, such as Transport Canada and the National Energy Board, to develop tailored competency profiles.

h) Employment Equity and Diversity

- The *Employment Equity Act* was proclaimed in October 1996. The Public Service Commission provided significant input to the development of regulations pertaining to this Act. In support of the Act, the Public Service Commission is:
 - ensuring that the review of employment policies, practices and systems put into place under the *Public Service Employment Act* is up-to-date;
 - working with the Treasury Board on the implementation of the *Employment Equity Act* in the Public Service; and
 - providing direction, advice and assistance to departments with steps taken to comply with the new legislation.

- The Public Service Commission, on behalf of Treasury Board and in consultation with representatives of departments and First Nations, is preparing a human resources plan to address training, development and employment in the federal government in the Yukon. The project, which will involve the consolidation of plans for 17 departments, responds to requirements in Yukon land claims settlements.
- The Assembly of Manitoba Chiefs lodged a complaint with the Canadian Human Rights Commission that aboriginal peoples were significantly under represented in several departments. In response, agreements were made with three departments in addition to a master agreement with 15 departments. The PSC, in collaboration with the Treasury Board Secretariat, was instrumental in achieving this settlement.
- The Universal Internet Access Project and the Accessibility Self-Evaluation Test were created during the performance year to make the Internet more accessible for individuals with disabilities. The PSC has received international support and recognition for these projects.
- In 1996-97, the PSC piloted an Inter-Departmental Mentoring Model for equity groups that was developed in cooperation with Environment Canada, Public Works and Government Services, and the Canadian Radio-Television and Telecommunications Commission. The model is proving very successful and is drawing interest from the government of Prince Edward Island as well as other departments, particularly in relation to *La Rèleve*.
- The consolidation of Special Measures Initiatives Program elements, such as Career Consultation and Development, was completed.
- In the PSC's Atlantic region, a number of Special Measures Innovation Fund (SMIF) projects, some in partnership with provincial governments and/or other federal departments, were approved by the Management Approval Committee. In fact, the Black and Aboriginal Development SMIF Project in Halifax has been selected by Treasury Board Secretariat to be showcased in a video on best employment equity practices.
- Finally, in the National Capital Region, the PSC has installed a system that gives access to a databank of 13 associations or organizations responsible for the recruitment of designated group members.

3.1.2 Executive Programs

Description

The Executive Programs Activity includes recruitment, selection, assessment, and career counselling of the Executive Group; formulation and implementation of career development policies, plans and programs for Executives and employees in the feeder groups; administration of executive development programs on behalf of Treasury Board; management of both domestic and international assignments and exchanges; and implementation of initiatives to increase representation of employment equity target groups in the Executive Group. It also administers a program for the placement of Canadians in international organizations.

Objectives

The objectives of the Executive Programs activity are to provide leadership, services and advice for the development and delivery of public service-wide Executive Group resourcing and career development, and to provide related services to aspirants to the Executive Group.

Expected Result

- a sufficient supply of highly qualified executives.

1996-97 Key Achievements

- In 1996-97, the Commission worked with the Privy Council Office, the Treasury Board Secretariat and the Canadian Centre for Management Development in launching *La Relève*, an approach to address succession issues in the Public Service. As a first step, the Commission introduced two new corporate initiatives: the *Assistant Deputy Minister (ADM) Pre-Qualification Process* and the *Accelerated Executive Development Program*. These programs are characterized by self-nomination and based on ADM generic leadership competencies. The *ADM Pre-Qualification Process* seeks to identify individuals who are ready to assume ADM responsibilities, while the *Accelerated Executive Development Program* identifies individuals with the potential to become ADMs and accelerates their development.
- Both programs were announced to all executives in January 1997, and about 460 applicants, representing approximately 15% of the EX-1 to EX-3 population, self-identified for consideration under the programs. Selection has been completed in the summer of 1997.

- The Commission also began activities to improve the management of specific functional EX communities. For example, the Roundtable on Communications, involving participants from the communications community and senior representatives from the PSC, was a vehicle for discussion of the short-term and long-term requirements of that community and allowed for a coordinated effort on matters relating to resourcing, renewal and development. Similar efforts have been, or will be undertaken, with respect to the Information Management/Information Technology, Human Resources, Finance and Audit, and Science and Technology communities.

3.1.3 Appeals and Investigations

Description

The Appeals and Investigations Activity, through the establishment of independent boards and investigators, sees that appeals by public servants against internal appointments and complaints against deployments are heard with respect to alleged breaches of the *Public Service Employment Act* and Regulations. The activity also provides for an investigation into complaints of irregularities in staffing and in certain other personnel actions. In addition, complaints of alleged personal harassment in the workplace are also investigated. Training, advice and assistance are provided to departments, employees, unions and to the interested individuals and organizations.

Objectives

The objectives of the Appeals and Investigations activity are to ensure that appeals lodged by public servants pursuant to the *Public Service Employment Act*, or complaints lodged by public servants or outside applicants with respect to the application of the *Public Service Employment Act* in non-appealable matters or in matters of personal harassment are dealt with fairly, impartially; and to adopt appropriate procedures to encourage the informal resolution of such actions.

Expected Result

- an independent, fair, accessible and effective recourse process.

1996-97 Key Achievements

- PSC commenced its appeals and investigations change initiative in the fall of 1994. After much consultation, it produced a *Blueprint for Change*.

- Key achievements include the development of a competency profile, assessment of current staff, the creation of professional standards for officers and contractors, and subsequent delegation of section 7.1 of *Public Service Employment Act* authority to the Investigations, Mediation and Conciliation Officers.
- In 1996-97, the PSC made greater use of alternate dispute resolution (ADR). ADR involves new techniques for resolving disputes that are faster and more cost effective than formal and legal methods. In the performance year, 15 percent of cases used ADR. As an illustration of the effectiveness of ADR, mediation took an average of 140 days to complete compared to 177 days for an investigation of a staffing complaint, and 259 days for an investigation of a harassment complaint. The PSC's emphasis on ADR illustrates its desire to be a centre of expertise for mediation services in the Public Service.
- Amendments were made to the appeals regulations. Changes include more precise standards respecting disclosure prior to an appeal hearing and a six-day extension of the time allowed for bringing an appeal when notice of the right to appeal is given by mail. These changes were recommended by the Joint Parliamentary Committee for the Scrutiny of Regulations.
- A mechanism to review and reopen cases was established and a quality assurance program was developed and carried out.

3.1.4 Audit and Review

Description

The Audit and Review Activity reviews departmental and Public Service Commission staffing practices and procedures in order to determine that appointments conform to the *Public Service Employment Act* and Regulations and Commission policy. It reviews the manner in which departments administer selected aspects of their personnel services for which Treasury Board has policy responsibility. This latter activity is governed by an agreement between Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission. It also performs internal audit and program evaluation functions to assist the PSC to meet its operational needs and its accountability requirements to Cabinet and Parliament.

Objectives

The objectives of the Audit and Review activity are to ensure that the activities governed by the *Public Service Employment Act* conform with requirements of the law and policy of the PSC; to audit, on behalf of the Treasury Board Secretariat, departmental compliance with certain personnel

management policies and procedures; and to systematically audit and evaluate the PSC's programs, policies and practices and to assess how effectively they meet their objectives, and how efficiency they are being administered.

Expected Result

- an independent objective review, on behalf of Parliament, of the well-being of the Public Service in support of a healthy human resource environment.

1996-97 Key Achievements

- Phase 1 for the Review of the PSC's Implementation of the *Employment Equity Act* was initiated.
- Early Retirement Incentives (ERI) and Early Departure Incentives (EDI) data for several departments in the priority administration system and Workforce Adjustment (WFA) system were validated.
- Other reviews conducted by the PSC are described in section 3.2 of this report.
- PSC developed key results and performance indicators at both the corporate and the business lines levels which were included in the PSC's Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS). This PRAS will form the basis for further performance reporting to Parliament.

3.1.5 Training Programs

Description

The Training Programs Activity is composed of two sub-activities:

Language Training: This sub-activity assesses the potential to succeed of employees who are eligible for language training; provides mandatory and discretionary language training in both official languages and related orientation and language training services, in conformity with government policy, to meet the needs of departments and agencies in the federal Public Service. It provides second-language courses designed to meet the job-related linguistic requirements of departments and a range of advisory, informational and coordinating services related to language training.

Staff Development and Training: This sub-activity provides professional, technical, policy, middle management and supervisory training and related specialized training and training services in both official languages to federal public servants across Canada in response to Treasury Board policies and departmental demands. It provides courses designed to meet the job-related training and developmental requirements of departments and a range of advisory, informational and coordinating services related to training.

Objectives

The objectives of the Training Programs activity are to improve the occupational competence of federal public servants and to allow them to meet the language proficiency requirements of those positions for which they have been selected or of those to which they aspire, in response to Treasury Board policies, the *Official Languages Act*, the *Public Service Employment Act* and departmental needs.

Expected Results

- the re-orientation of PSC training towards learning programs and services that support the vision of a knowledge-based, adaptable Public Service, responsive to new directions and roles;
- learning programs and activities that promote a Public Service-wide learning culture which supports active continuous learning and promotes the values and ethics of a professional Public Service, representative of the diverse nature of the Canadian population;
- a contribution towards the learning needs of public servants who will be more capable of carrying out the government's renewal agenda;
- effective training relationships with departments, agencies and the public and private training sectors;
- a contribution towards a Public Service competent in both official languages;
- support to Treasury Board Senior Advisory Committee to launch system-wide, corporate learning strategies and priorities; and
- effective new Learning Advisory Panels.

1996-97 Key Achievements

- Given the challenge of *La Relève*, Public Service downsizing, and a shift in the demand for services by clients, the PSC embarked upon a re-examination of the organization that supported the Training Programs activity. As a result, a major restructuring and downsizing exercise took place in 1996-97.

- Under the leadership of the Treasury Board Senior Advisory Committee (TBSAC), the PSC has been asked to contribute to a new Public-Service wide learning approach, along with the Canadian Centre for Management Development and Treasury Board Secretariat. Learning Advisory Panels are being established to support, advise, oversee and promote learning in the context of the Public Service reform and *La Relève*. These panels will also provide support to the PSC, generally, and to its Training and Development Canada special operating agency in particular.
- PSC designed a prototype for a new Internet learning network.
- An Internet-based communication tool was launched in 1996-97 by the PSC which enables approximately 50 partners to exchange training services and present their training needs in a cost-effective manner. The development of this tool is in keeping with the new role of the Training Programs Branch as a “facilitator” of learning.
- The PSC continues to provide high quality language training, with many students achieving a high success rate during 1996-97. This is in keeping with the PSC’s goal of helping to build a Public Service that is competent in both official languages.
- There has been an overall decline in the number of public servants requiring language training due to downsizing, imperative staffing, and the fact that many public servants have already successfully achieved proficiency in their second official language. Areas where there has been an increase in the demand for language services include students from the Management Trainee Program, the Executive Group, the department of National Defence, and Language Training Canada involvement in international activities. The following are some recent examples of the PSC’s involvement in other countries with the Canadian International Development Agency as sponsor: Vietnam sent 31 government executives for specialized English language training integrated with management and rapporteur training; in the Baltic States, an on-site evaluation and validation of English language teacher training was conducted; in the Ukraine, both French and English language courses were introduced to the Ukrainian Academy of Public Administration.
- In 1996-97, Language Training Canada produced a Windows version of its French grammar, *GIFT-French Grammar at Your Own Pace*, which illustrates PSC’s commitment to providing technology-assisted self-learning and distance learning services. The courseware is expected to be well received in Canada and internationally.

3.1.6 Administration

Description

The Administration Activity includes the activities of the President and Commissioners, corporate policy and strategic planning, management systems and policies, and financial, human resources management, communications and other administrative and support services for the Public Service Commission.

Objective

The objectives of the Administration activity is to provide policy and strategic direction, and central services and systems in support of all PSC program activities.

Expected Results

- continue to make operations more timely, effective, efficient and accountable;
- effective communication of the PSC's decisions to Parliament and to the general public; and
- support the Commissions's human resource practices which should serve as a model for people management across the government.

1996-97 Key Achievements

- The plan for *La Relève* at the PSC was approved by PSC senior management and sent to the Privy Council Office by March 31, 1997. The PSC will apply the following human resource management principles in connection with its *La Relève* activities:
 - promote mobility and versatility;
 - encourage employees and managers to be mutually responsible for career management;
 - communicate honestly and frankly at all times;
 - lead by example; and
 - actively encourage participation by the entire staff.
- Various steps were taken and analyses were carried out that influenced the PSC's decision to request the status of "most affected department," and a range of initiatives and professional services were put into place to ensure that the objectives of those measures would be met.

- The *Bilan Social*, which is updated regularly, can be accessed electronically by all managers and staff members. Data on the health of the organization, on demographics, and on staffing decisions were used in the management of downsizing and in the PSC's internal *La Relève* project.
- The concept of a management-labour partnership was implemented through the presence of representatives of the negotiating parties on the Human Resource Management Committee, which met five times to discuss specific issues, such as staff reorganization. In addition, ad hoc meetings were held to discuss change management projects, organizational performance optimization and PSC reform.
- PSC developed and implemented the Expenditure Management System (EMS) and Business Planning Framework with Branch participation. Links were made between related exercises.
- Information technology performance was maximized for net enterprise business value.
- The information technology architectures were extended to new, necessary and affordable destinations. Infrastructural affordability and sustainability was maintained (Y2000 compliance, strategic alliances, architectural governance process).
- In late 1996, the PSC conducted a leading-edge, intellectual forum called the *Fall Learning Series*. The *Fall Learning Series* examined the principles and characteristics that support a professional public service in countries using the Westminster model of governance, and in Canadian provinces. The roundtable discussions included members of the PSC Senior Management Committee, Deputy Ministers from other central agencies, as well as recognized historians, academics and experts in public administration and governance. As a follow up to the series, the PSC continues to consult with the academic community to determine additional areas of research, and has been exploring ways to share the learning with a wider audience of public servants, such as Internet fora.
- Research Services launched a series of learning events called *The Book Chronicles*. These chronicles promote continuous learning by providing a forum for stimulating discussion and a vigorous exchange of ideas on current trends and timely topics within the PSC. The series aspires to bring vital issues into our workplace.

3.2 Key Reviews

In 1996-97, the PSC conducted a number of interdepartmental and departmental reviews. The most significant ones are presented below, along with a short description and main findings.

a) Consultative Review of Staffing

Recognizing the importance of human resource management and the need to modernize the existing resource system, the PSC commissioned a broad-based study involving major stakeholders.

As a result of the review, a report entitled *A New Framework for Resourcing the Workforce* was circulated widely. This report addressed four main recommendations: a values-based as opposed to rules-based system; stronger Deputy Head accountability for internal resourcing below the EX category; resourcing processes developed with employee representatives; and recourse with corrective action as a last resort.

The PSC supports the general directions outlined in the report, which are serving as the drivers of PSC reform. The report will be a basis for ongoing discussions with major stakeholders on the reform needed to adapt the current resourcing system to modern needs and realities.

b) Resourcing Options Study

The objectives of this study are to produce a portrait on recent trends affecting peripheral resourcing options, to weigh the relevance of newer, emerging options by reviewing their use in departments, and to raise awareness of the changing nature of work.

The main findings are as follows:

Casual Employment

- use of casual employment authority is growing, low risk, highly effective and achieves the intended purpose of the policy;
- departments find the 125 working days limit too restrictive; and
- there is a growing concern about the existence of employees with varied rights and benefits.

Deployments

- use of deployment is growing, low risk, highly effective and achieves the intended purpose of the policy;
- the new policy allowing intergroup movement was sought by most managers and should increase the number of deployments.

Temporary Help

- overall, the use of temporary employees is well managed and the appropriate mechanisms are in place to minimize risks.

Assignments/Secondments

- managers used these options primarily for developmental purposes.

General Findings

- the nature of the workforce is changing from a permanent workforce to one that combines permanent and temporary employees. This move is gradual and mostly as a result of Workforce Adjustment and Program Review. It is also the result of new partnerships; and
- departments do not want newer options but desire a simpler and quicker way of managing with current options.

c) **Organizational Health**

A study on organizational health conducted by the Public Service Commission describes the items most frequently cited as elements of health, reports opinions of the state of health in some federal government departments, and gives examples of actions that public servants are taking to improve organizational health in their departments.

The following are the elements of health mentioned most frequently: ability to adapt, leadership, vision, employee commitment, rewards and recognition, communications, competence and skills development, and teamwork.

This study provides valuable insight into the issue of organizational health and is a basis for understanding a number of related Public Service and PSC studies, such as recourse. In addition, it provides a solid foundation for further work on feedback loops, one of the PSC's current priorities.

d) **Study of Recourse Patterns**

A study was conducted by the PSC to determine recourse patterns. The following summarizes the patterns found:

Patterns in the motivation for people to seek recourse:

- contextual issues (management/communication/cultural issues) rather than technical staffing issues are the predominant causes mentioned.

Patterns in the use of PSC recourse mechanisms:

- the use of the PSC appeals process is low compared to what it could be given the volume of appealable processes;
- only a handful of deployment complaints reach the PSC relative to the total number of deployments in the Public Service; and

- few complaints related to the *Public Service Employment Act* come for investigation, but it is impossible to contrast this with a potential volume of complaint-generating activity.

Patterns in the immediate results of recourse:

- appeals are upheld and complaints are founded in a minority of cases.

Variation in patterns (by department, region, occupational group):

- analysis shows a generally diffuse pattern with some clusters or pockets noted, but often coloured by small numbers.

Patterns in the broader outcomes of recourse:

- there is dissatisfaction with the broader, longer-term outcomes of recourse;
- respondents ask what difference it really made.

These findings imply that improvements in management style, communications and work environment must occur before there will be reductions in the use of recourse and increased satisfaction with recourse. It is clear that the Public Service must address the causes of employee discontent at its roots and improve management practices if there is to be any change in how recourse is used. These findings are consistent with the findings of other Public Service and PSC studies.

e) Review of Delegation Agreement Project - Phase I

The objectives of Phase I of this review are to assess the current status of the delegation projects, to obtain the views of key stakeholders at the Commission on the major issues surrounding the review and to recommend future directions for the PSC concerning the delegation project.

The main findings of this review are:

- the current approach is not working in today's changing environment;
- the definition, focus and means of assessing values need to be revisited;
- the agreements do not provide the desired framework nor the level of accountability from departments; and
- the initiative has had very mixed results in terms on its impact on the PSC-departmental relationship.

The whole approach to delegation has been under scrutiny by the PSC, and various new approaches are being designed and discussed. A decision on a new design should be possible within the context of the PSC's reorientation of its role.

f) Effectiveness of EX Postering

Since February 1, 1995, all entry level EX positions have been advertised using competition posters. Posters are also being used to advertise most EX-02 and EX-03 positions. A study has been conducted to determine whether the postering of EX-01 to EX-03 vacancies has increased the effectiveness of competitions.

The main conclusion of this study indicates that the use of competition posters has met the primary objective - to improve transparency.

g) Human Resources Management of the Scientific and Technological Community in the Private Sector Benchmarking Study

Both the public and private sectors are experiencing difficulty in filling positions in advanced fields of science and technology. This benchmarking study allowed the PSC to explore methods used by the private sector to address this issue and assess the possibility of using them in the federal Public Service.

The PSC considers the results reassuring for the federal Public Service: the private sector is struggling with similar challenges, and many parallels with the federal government can be drawn about the way these issues are being managed.

Some of the important differences that exist and should be pursued are in two main areas. Under university recruitment, the private sector has the advantage of quick recruitment methods which permit the hiring of the best candidates. The private sector also is more flexible in such workforce management areas as work arrangements, mobility, cafeteria-style employee benefits and parallel career paths.

3.3 Planned and Actual Spending Tables

The following tables summarize the actual versus planned expenditures for 1996 - 97 as well as some historical data. These reflect the organization and activities in place in 1996 - 97.

Table 2
Comparison of Planned Spending (Non-Shaded) to Actual Expenditures(Shaded)
1996-97 by Organization and Activity
(\$ millions)

Organization	Activity						TOTAL
	Staffing Programs	Executive Programs	Audit and Review	Appeals and Investigations	Training Programs	Administration	
Staffing Programs	53.0	5.9					58.9
	48.7	5.6					54.3
Audit and Review			4.1				4.1
			3.4				3.4
Appeals and Investigation				4.7			4.7
				5.3			5.3
Training Programs:							
- Language Training					23.6		23.6
					25.4		25.4
-Subsidy ¹					2.8		2.8
					2.8		2.8
- Staff Development and Training Revolving Fund					0.2		0.2
					2.5		2.5
Corporate Services ²						19.0	19.0
						24.1	24.1
TOTAL³	53.0	5.9	4.1	4.7	26.6	19.0	113.3
	48.7	5.6	3.4	5.3	30.7	24.1	117.8
% of total	41.3%	4.8%	2.9%	4.5%	26.1%	20.4%	100.0%

¹ Includes a subsidy of \$2.8 million to Staff Development and Training Revolving Fund (Training and Development Canada). This subsidy is used to fund the activities necessary to carry out the roles and responsibilities assigned to the Commission which cannot be recovered through fees.

² Corporate Services includes Commissioners' Office, strategic planning analysis and research, management systems and policies, as well as financial and human resources management, communications and other administrative and support services for the Commission.

³ In addition to the \$113.3 million Resource Plan as per 1996/97 Estimates Part III, supplementary estimates of \$11.2 million were approved for workforce adjustment costs and carry forward amount of previous year lapses.

Table 3
Comparison of Planned Spending (Non-Shaded) to Actual Expenditures(Shaded)
1996-97 by Activity
(Full-Time Equivalents and \$ millions)

Activity	Full-Time Equivalents (FTE'S)	Operating ¹ Expenditures (\$)	Less: Revenue credited to the	Net Expenditures (\$)
			Revolving fund (\$)	
Staffing Programs	706.0	53.0	-	53.0
	682.5	48.7	-	48.7
Executive Programs	78.0	5.9	-	5.9
	71.9	5.6	-	5.6
Audit and Review	48.0	4.1	-	4.1
	21.5	3.4	-	3.4
Appeals and Investigations	64.0	4.7	-	4.7
	79.4	5.3	-	5.3
Training Programs	480.0	41.9	15.3	26.6
	373.7	40.7	10.0	30.7
Administration	307.0	19.0	-	19.0
	292.2	24.1	-	24.1
Total²	1683.0	128.6	15.3	113.3
	1521.2	127.8	10.0	117.8
Other Revenues and Expenditures				
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund ³				(1.1)
				(0.9)
Estimated cost of services provided without charge by other departments ⁴				21.9
				13.9
Net Cost of the Program				134.1
				130.8

¹ Includes contributions to employee benefits plans.

² In addition to the \$113.3 million Resource Plan as per 1996/97 Estimates Part III, supplementary estimates of \$11.2 million were approved for workforce adjustment costs and carry forward amount of previous year lapses.

³ Consists of discretionary language training services

⁴ Includes \$0.71 million for workers' compensation for the 1996 calendar year paid by the department of Human Resources Development Canada.

Table 4
Planned versus Actual Spending by Activity
(\$ millions)

Activity	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Planned¹ 1996-97	Actual 1996-97
Staffing Programs	53.1	51.5	53.0	48.7
Executive Programs	5.8	5.9	5.9	5.6
Audit and Review	4.0	4.0	4.1	3.4
Appeals and Investigations	5.3	5.5	4.7	5.3
Training Programs	31.1	31.2	26.6	30.7
Administration	25.1	25.0	19.0	24.1
Total	124.4	123.1	113.3	117.8

¹ In addition to the \$113.3 million Resource Plan as per 1996/97 Estimates Part III, supplementary estimates of \$11.2 million were approved for workforce adjustment costs and carry forward amount of previous year lapses.

4.0 1997-98 Key Results Commitments

The following table presents the Public Service Commission's key results commitments which will serve as the basis for future performance reporting in 1997-98.

Table 5
1997-98 Key Results Commitments

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
A highly competent, non-partisan, professional Public Service appointed on the basis of merit.	<ul style="list-style-type: none"> A majority of external candidates, at the entry level, drawn from the highest levels of available recruits. A supply of qualified and trained EX and senior EX candidates sufficient to meet demand. A recruitment system that is easily and directly accessible to departments and the public. A healthy Public Service Human Resources system. Confidence of public servants in integrity of staffing and recourse system.
A representative Public Service workforce	<ul style="list-style-type: none"> A proportion of designated group member external recruits to the PS equal or greater than labour force availability. More effective use of departmental programs and initiatives to improve the representativeness of the Public Service. Resourcing frameworks, systems and tools which are free of systemic barriers.
A Public Service which understands and is able to apply democratic, ethical and professional values	<ul style="list-style-type: none"> Incorporation of the values and practices of a professional Public Service into: <ul style="list-style-type: none"> Public Service learning products and programs counselling and orientation tools.
A Public Service which builds on its competencies through development and continuous learning	<ul style="list-style-type: none"> Effective corporate-level governance of learning. Increased competency of officers and managers through development programs. PSC learning products which support the Government's strategic goals and priorities.
The recognition and sustaining of a non-partisan Public Service as a cornerstone of the governance system	<ul style="list-style-type: none"> A public, Parliament and federal institutions which understand both the value of a professional Public Service, and current Public Service performance relative to that ideal. Collaboration with other federal institutions to preserve and enhance the integrity of the professional Public Service.
A PSC which is an independent champion and steward of the principles of a professional Public Service, in the public interest	<ul style="list-style-type: none"> Recognition of the PSC as an authoritative and independent resource in the areas of key public administration values. A transition from a rules based centrally governed human resourcing system towards a values based decentralized system.

5.0 Supplementary Information

5.1 Listing of Statutory and Departmental Reports

The following documents are available from the Public Service Commission:

- *PSC Annual Report (1996-97)*
Internet address: <http://www.psc-cfp.gc.ca/annrept/ann9697e.pdf>
- *PSC Annual Report Digest (1996-97)*
Internet address: <http://www.psc-cfp.gc.ca/annrept/dig9697e.htm>
- *The PSC Annual Report (1995-96)*
Internet address: <http://www.psc-cfp.gc.ca/annrept/ann9596e.pdf>
- *The PSC Annual Report Digest (1995-96)*
Internet address: <http://www.psc-cfp.gc.ca/annrept/dig9596e.htm>
- *PSC Estimates Part III (1997-98)*
Internet address: <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/19971998/1psc97e.pdf>
- *PSC Estimates Part III (1996-97)*

5.2 Contacts for Further Information

Ruth Hubbard
President of the Public Service Commission
(613) 992-2788 (telephone)
(613) 996-4337 (fax)

Mary Gusella
Commissioner
(613)992-2644 (telephone)
(613)996-4337 (fax)

Ginette Stewart
Commissioner
(613)995-9051(telephone)
(613)996-4337(fax)

Amelita Armit
Executive Director, Corporate Management Branch
(613) 992-2425 (telephone)
(613) 992-7519 (fax)

Jean-Guy Fleury
Executive Director, Resourcing and Learning Branch
(613) 992-0894 (telephone)
(613) 992-9905 (fax)

Judith Moses
Executive Director, Policy, Research and Communications Branch
(613) 995-6134 (telephone)
(613) 995-0221 (fax)

Gilles Depratto
Acting Director General, Recourse Branch
(613) 992-5418 (telephone)
(613) 995-6985 (fax)

5.3 Statutes Administered by the Public Service Commission

Public Service Employment Act

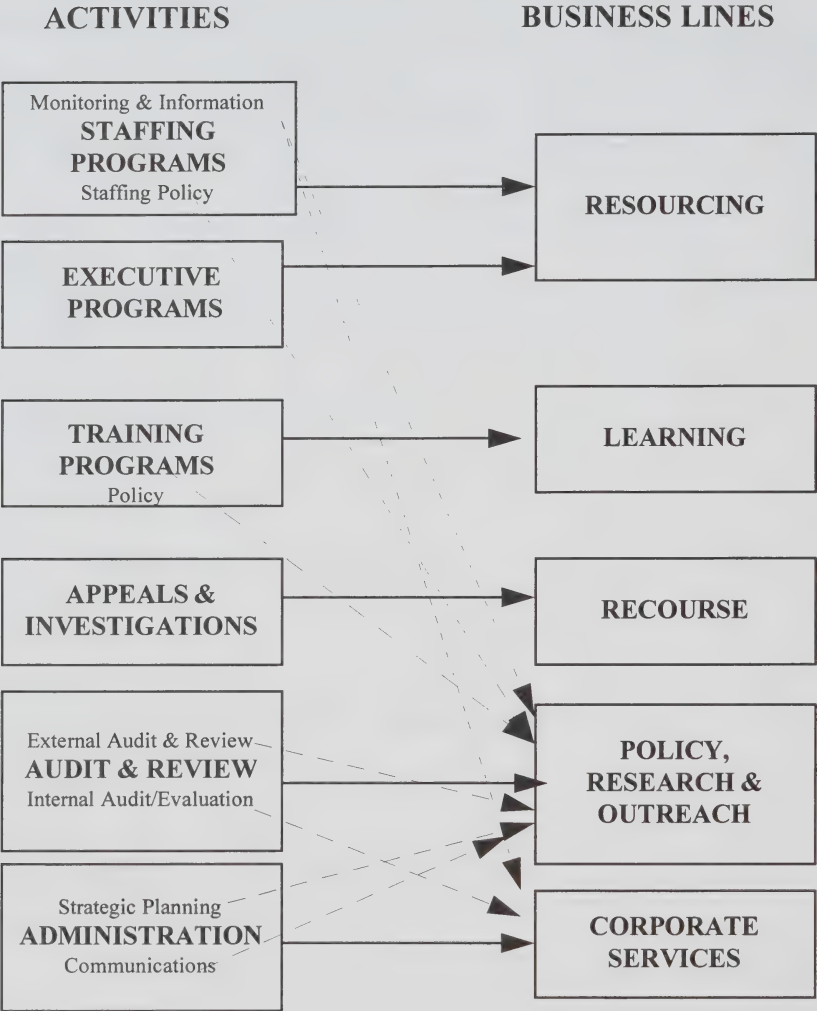
R.S.C. 1985, c. P-33 as amended

Employment Equity Act

S.C. 1995, c. 44

5.4 Activity to Business Line Crosswalk

Table 6
Activity to Business Line Crosswalk



5.5 Financial and Non-Financial Tables

The following tables reflect additional financial statements as well as some statistical overviews of the PSC operations.

Table 7A
Authorities for 1996-97 - Part II of the Estimates
Financial Requirements by Authority
(\$000's)

Vote	Public Service Commission	Main Estimates 1996-97	Actual 1996-97
135	Program expenditures	102,179	103,932
(S)	Contribution to employee benefit plan	10,941	11,360
(S)	Staff Development and Training Revolving Fund	189	2,484
	Total	113,309¹	117,776

¹ In addition to the \$113.3 million Resource Plan as per 1996/97 Estimates Part III, supplementary estimates of \$11.2 million were approved for workforce adjustment costs and carry forward amount of previous year lapses.

Table 7B
Summary of PSC Employees by Professional Category
(Full-Time Equivalents)

	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Planned 1996-97	Actual 1996-97
OIC Appointments	3	3	3	3
Executive	46	40	39	45
Scientific and Professional	380	328	323	230
Administrative and Foreign Service	819	752	735	805
Technical	34	27	26	24
Administrative Support	450	395	385	368
Operational	16	15	15	-
Others ¹	131	126	157	46
	1,879	1,686	1,683	1,521

¹ Includes the students and the participants in the Special Measures Initiatives Program.

Table 8
Expenditures and Revenue by Standard Object
(\$ 000's)

	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Planned 1996-97	Actual 1996-97
<i>Personnel</i>				
Salaries and wages	89,635	89,015	83,388	84,538
Contributions to employee benefit plans ¹	12,801	12,615	12,092	12,276
	102,436	101,630	95,480	96,814
<i>Goods and services</i>				
Transportation and communications	6,482	5,993	6,193	5,225
Information	2,418	1,882	2,457	1,532
Professional and special services	13,441	12,845	13,806	14,784
Rentals	3,421	3,280	3,157	1,326
Purchased repair and upkeep	1,058	1,092	876	943
Utilities, materials and supplies	3,432	2,352	2,245	1,717
Other subsidies and payments	3,686	4,655	2,738	2,571
Minor capital	2,808	3,827	1,655	2,816
Gross expenditures	139,182	137,556	128,607	127,728
Less: Receipts credited to the revolving fund	14,798	14,444	15,298	9,952
<i>Net budgetary expenditures</i>	124,384	123,112	113,309 ¹	117,776
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	1,028	774	1,100	895

¹ In addition to the \$113.3 million Resource Plan as per 1996/97 Estimates Part III, supplementary estimates of \$11.2 million were approved for workforce adjustment costs and carry forward amount of previous year lapses.

Table 9
Staff Development and Training Revolving Fund
Statement of Operations and Statement of Changes in Financial Position
(\$000's)

	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Planned 1996-97	Actual 1996-97
Statement of Operations				
Revenues	14,527	14,353	15,298	9,688
Expenses	15,070	14,526	15,471	11,478
Net profit (loss)	(543)	(173)	(173)	(1,790)
Statement of Changes in Financial Position				
Operating Activities				
Net Profit (loss)	(543)	(173)	(173)	(1,790)
Add:				
Provision for employee termination benefits	276	187	268	55
Amortization	283	272	305	212
Provision for compensation				154
Loss on disposal of capital assets				159
	16	286	400	(1,210)
Change in current assets and liabilities	(1,578)	(620)	-	3,073
Change in allowance for compensation				(154)
Transfer of long term provision for employee termination benefits to current portion	48	(142)	-	(1,297)
Net financial resources provided (used) by operating activities	(1,514)	(476)	400	412
Investing Activities:				
Capital assets purchased	(68)	(110)	(400)	(51)
Net financial resources used by investing activities	(68)	(110)	(400)	(51)
Net financial resources provided (used) and change in the accumulated net charge against the Fund's authority during the year	(1,582)	(586)	-	361
Accumulated net charge against the Fund's authority account, beginning of year	1,288	(294)	(880)	(880)
Accumulated net charge against the Fund's authority account, end of year	(294)	(880)	(880)	(519)

Note: The 1995-96 figures for capital assets and amortization have been adjusted to reflect transfer of ownership of certain assets to the PSC's Staff Development and Training Revolving Fund from Public Works and Government Services Canada.

Table 10
Staffing Programs Activity
Staffing Process-Statistical Overview

	Actual 1996-97	Actual 1995-96	Actual 1994-95
Referrals	8,086	6,327	7,964
Language assessments (candidates assessed)	12,408	8,612	7,897
Priority administration			
New entrants	4,709	5,475	3,576
Placements	2,467	3,201	1,901
Co-op appointments	3,627	4,106	5,922
Federal Student Work Experience Program			
Applications received	87,711	75,436	75,352 ¹
Appointments	9,491	8,095	9,587

¹ The Career Oriented Summer Employment Program/non Career Oriented Summer Employment Program were administered by the Employment and Immigration Commission on behalf of the PSC.

Table 11
Staffing Programs Activity
Recruitment Programs - Statistical Overview¹

	Actual 1996-97	Actual 1995-96	Actual 1994-95
Post Secondary Recruitment Program (PSR)			
PSR appointments ²	355	155	228
PSR applications processed	7,600	7,040	5,155
Accelerated Economist Training Program			
Applications processed	280	261	300
Participants recruited	9	12	8
Graduating participants	8	8	8
Management Trainee Program			
External applications processed	1,982	1,445	867
Internal applications processed	514	548	500
Participants recruited from outside	18	10	54
Participants recruited from inside	10	2	10

¹ Statistics are provided for the fiscal year in which the recruitment campaign took place. Appointments occur in the following fiscal year.

² Appointments are for calendar years.

Table 12
Executive Programs Activity
Statistical Overview

	Actual 1996-97	Actual 1995-96	Actual 1994-95
Resourcing Portfolios			
Staffing requests received	571	468	353
Appointments	441	312	275
Managers offered priority services	126	212	247
Career counselling sessions	1,466	1,500	1,748
Career Assignment Program (CAP)			
National Capital Region			
Counselling sessions	417	350 ¹	500
Assignments arranged	141	180	146
Active participants	163	155	159
Proportion of women entering	61%	50%	67%
Western Career Assignment Program (CAP)			
Counselling sessions	130	200 ¹	413
Assignments arranged	35	47	41
Active participants	55	57	57
Proportion of women entering	61%	50%	56%
Interchange Canada Program			
Counselling sessions	250	244	200
Assignments arranged	64	69	57
Active participants	112	129	110
Proportion of women entering	22%	23%	30%
International Programs			
Counselling sessions	442	536	644
Cases opened	446	398	370
Canadians assigned to positions in international organizations	67	81	60

¹ Number of counselling sessions has decreased due to utilization of a revised definition for counselling.

Table 13
Appeals and Investigations Activity
Appeals – Statistical Overview

	Actual 1996-97	Actual 1995-96	Actual 1994-95
Selection processes appealed	1,247	1,285	1,470
Selection processes disposed of	1,270	1,431	n/av
Selection processes with allowed appeals	153	203	n/av
Decisions rendered ¹	533	622	565
Number of appeals filed	3,200	3,789	n/av
Number of appeals settled ¹	2,969	3,932	2,594
Appeals			
Allowed	602	554	514
Dismissed	481	748	559
Appellant withdrawals	1,402	1,836	1,222
No right of appeal	484	794	299
Decisions rendered within standard			
Section 21 of the <i>Public Service Employment Act</i> ²	81%	83%	80%

¹ The number of appeals settled is greater than the number of decisions rendered because one appeal decision may result in the disposition of several appeals. The decisions rendered within standard do not include teleconferences resulting in adjournment and scheduling of hearings.

² The standard is: 80% of Section 21 of *Public Service Employment Act* decisions are to be rendered within 10 days of the last evidence being presented. Experience has shown that this standard best reflects a realistic target for the issuance of a quality product.

Table 14
Appeals and Investigations Activity
Deployment Recourse - Statistical Overview

	Actual 1996-97	Actual 1995-96	Actual 1994-95
Number of complaints	122	107	139
Number of deployments complained against	61	67	57
Investigations			
No jurisdiction	7	7	11
Corrective action warranted	8	4	9
No action warranted	40	47	24
On-going cases	17	11	2
Total number of investigations	72	69	46

Table 15
Appeals and Investigations Activity
Investigations - Statistical Overview

	Actual 1996-97	Actual 1995-96	Actual 1994-95
Number of complaints	2,115	2,042	2,475
Number of cases opened	471	372	393
Number of cases on hand (as of March 31)	271	231	306
Number of cases closed ¹	431	447	401

¹ A case is closed when no further intervention is required by the investigations unit.

Table 16
Training Programs Activity
Provision of Language Training Courses - Statistical Overview

	Actual 1996-97	Actual 1995-96	Actual 1994-95
Mandatory			
Number of students	1,166	1,493	2,144
Number of hours			
Students	441,321	544,589	921,298
Groups	88,264	140,243	169,298
Discretionary			
Number of students	2,066	2,038	2,574
Number of hours			
Students	151,806	83,114	88,204
Groups	36,144	20,553	19,319

Table 17
Training Programs Activity
Provision of Staff Training Courses - Statistical Overview

	Actual 1996-97	Actual 1995-96	Actual 1994-95
Number of courses	860	1,366	1,577
Number of course-days offered	2,362	3,597	4,362
Number of participants	12,331	17,985	21,968
Average number of participants	14.3	13.2	13.9

Tableau 16
Activité des programmes de formation
Prestation de cours de langue - Aperçu statistique

Réel 1994-95	Réel 1995-96	Réel 1996-97	Réel 1995-96	Réel 1994-95
Formation statutaire				
Nombre d'étudiants	1,493	1,166	2,144	
Nombre d'heures				
Étudiants	544,589	441,321	921,298	
Groupes	140,243	88,264	169,298	
Formation non statutaire				
Nombre d'étudiants	2,038	2,066	2,574	
Nombre d'heures				
Étudiants	83,114	151,806	88,204	
Groupes	20,553	36,144	19,319	

Tableau 17
Activité des programmes de formation
Prestation de cours de formation du personnel - Aperçu statistique

Réel 1994-95	Réel 1995-96	Réel 1996-97	Réel 1995-96	Réel 1994-95
Nombre de cours				
860	1,366	1,577		
Nombre de jours-cours offerts				
2,362	3,597	4,362		
Nombre de participants				
12,331	17,985	21,968		
Nombre moyen de participants				
14.3	13.2	13.9		

Tableau 15
Activité des appels et enquêtes
Enquêtes - Aperçu statistique

Réel	Réel	Réel	
1996-97	1995-96	1994-95	
Nombre de plaintes	2,115	2,042	2,475
Nombre de dossiers ouverts	471	372	393
Nombre de dossiers en cours (au 31 mars)	271	231	306
Nombre de dossiers classés ¹	431	447	401

¹ Un dossier est jugé classé lorsque aucune autre intervention n'est requise de la part de l'unité d'enquêtes.

Tableau 14
Activité des appels et enquêtes
Recours sur les mutations - Aperçu statistique

Réel	Réel	Réel	
1996-97	1995-96	1994-95	
Nombre de plaintes	122	107	139
Nombre de plaintes contre les mutations	61	67	57
Enquêtes			
Aucune compétence	7	7	11
Mesure corrective justifiée	8	4	9
Aucune mesure justifiée	40	47	24
Cas à l'étude	17	11	2
Nombre total d'enquêtes	72	69	46

Tableau 13
Activité des appels et enquêtes
Appels - Aperçu statistique

Réel 1994-95	Réel 1995-96	Réel 1996-97
1,470	1,285	1,247
n/d	1,431	1,270
n/d	203	153
565	622	533
n/d	3,789	3,200
2,594	3,932	2,969
Appels		
Accueillis	554	602
Rejetés	748	481
Retires par l'appelant	1,836	1,402
Irrecevables	794	484
Décisions rendues conformément à la norme		
Article 21 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique ²		
80%	83%	81%

1 Le nombre d'appels réglés est plus élevé que le nombre de décisions rendues selon les normes parce qu'une même décision peut s'appliquer à plusieurs appels. Les décisions rendues conformément à la norme ne comprennent pas les téléconférences ayant entraîné l'ajournement ou le report de l'audition.

2 Voici la norme: 80% des décisions d'appel visées par l'article 21 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique doivent être rendues dans les 10 jours qui suivent la présentation de la dernière preuve. L'expérience démontre que cette norme constitue l'objectif le plus réaliste possible pour assurer la qualité du service.

Tableau 12
Activité des programmes des cadres de direction
Aperçu statistique

	Réel 1996-97	Réel 1995-96	Réel 1994-95
Portefeuilles de ressourcement			
Demandes de dotation reçues	571	468	353
Nominations	441	312	275
Services relatifs aux priorités offerts aux gestionnaires	126	212	247
Séances d'orientation professionnelle	1,466	1,500	1,748
Cours et affectations de perfectionnement (CAP)			
Région de la Capitale nationale (RCN)			
Séances d'orientations	417	350	500
Nombre d'affectations	141	180	146
Participants actuellement inscrits	163	155	159
Proportion des femmes admises	61%	50%	67%
Programme CAP de l'Ouest			
Séances d'orientation	130	200	413
Nombre d'affectations	35	47	41
Participants actuellement inscrits	55	57	57
Proportion des femmes admises	61%	50%	56%
Programme Échanges Canada (PÉC)			
Séances d'orientation	250	244	200
Nombre d'affectations	64	69	57
Participants actuellement inscrits	112	129	110
Proportion des femmes admises	22%	23%	30%
Programmes internationaux			
Séances d'orientation	442	536	644
Dossiers ouverts	446	398	370
Canadiens affectés à des postes dans des organisations internationales	67	81	60

1 Le nombre des séances d'orientation a diminué vu l'utilisation d'une définition révisée pour l'orientation.

Tableau 11
Activité des programmes de dotation
Programmes de recrutement - Aperçu statistique¹

	Réel 1996-97	Réel 1995-96	Réel 1994-95
Programmes de recrutement postsecondaire (RPS)			
Nominations dans le cadre du RPS ²	355	155	228
Demandes traitées dans le cadre du RPS	7,600	7,040	5,155
Programmes de formation accélérée pour les économistes			
Demandes traitées	280	261	300
Participants recrutés	9	12	8
Participants en voie d'obtenir leur diplôme (finissants)	8	8	8
Programme de stagiaires en gestion			
Demandes externes traitées	1,982	1,445	867
Demandes internes traitées	514	548	500
Participants recrutés de l'extérieur	18	10	54
Participants recrutés de l'intérieur	10	2	10

¹ Les statistiques sont fournies pour l'exercice financier au cours duquel la campagne de recrutement a lieu. Les nominations sont effectuées au cours de l'exercice suivant.

² Les nominations sont pour l'année civile.

Tableau 10
Activité des programmes de dotation
Processus de dotation - Aperçu statistique

	Réel 1996-97	Réel 1995-96	Réel 1994-95
Recrutement	8,086	6,327	7,964
Évaluations linguistiques (candidats évalués)	12,408	8,612	7,897
Administration des priorités			
Nouvelles inscriptions	4,709	5,475	3,576
Placements	2,467	3,201	1,901
Nominations au Programme Coop	3,627	4,106	5,922
Programme fédéral d'expérience de travail étudiant			
- Demandes reçues	87,711	75,436	75,352 ¹
- Nominations	9,491	8,095	9,587

¹ Les programmes d'emploi d'été axés sur la carrière et les autres programmes d'emploi d'été ont été gérés par la Commission d'emploi et immigration au nom de la CFP.

Tableau 9
Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel
États de l'exploitation et de l'évolution de la situation financière
(en milliers de dollars)

	Réel 1994-95	Réel 1995-96	Projeté 1996-97	Réel 1996-97
État d'exploitation				
Revenus	14,527	14,353	15,298	9,688
Dépenses	15,070	14,526	15,471	11,478
Bénéfice net (perte nette)	(543)	(173)	(173)	(1,790)
État de l'évolution de la situation financière				
Activités de fonctionnement				
Plus:				
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	276	187	268	55
Amortissement	283	272	305	212
Provision pour compensation				154
Perte sur aliénation d'immobilisation				159
	16	286	400	(1,210)
Variation de l'actif et du passif à court terme	(1,578)	(620)	-	3,073
Variation de la provision pour compensation				(154)
Transfert de la tranche à long terme au court terme de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	48	(142)	-	(1,297)
Ressources financières nettes fournies (utilisées) par les activités de fonctionnement	(1,514)	(476)	400	412
Activités d'investissement				
Immobilisations achetées	(68)	(110)	(400)	(51)
Ressources financières nettes utilisées par les activités d'investissement	(68)	(110)	(400)	(51)
Ressources financières nettes fournies (utilisées) et variation de l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds au cours de l'exercice	(1,582)	(586)	-	361
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds au début de l'exercice	1,288	(294)	(880)	(880)
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds à la fin de l'exercice	(294)	(880)	(880)	(519)

Note: Les chiffres se rapportant aux immobilisations et à l'amortissement pour l'exercice 1995-1996 ont été redressés pour refléter le transfert du titre de propriété d'actifs de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada au Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel de la CFP.

Tableau 8
Dépenses et recettes par article courant
(en milliers de dollars)

	Réel 1994-95	Réel 1995-96	Projeté 1996-97	Réel 1996-97
<i>Personnel</i>				
Traitements et salaires	89,635	89,015	83,388	84,538
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	12,801	12,615	12,092	12,276
<i>Biens et services</i>				
Transports et communications	6,482	5,993	6,193	5,225
Information	2,418	1,882	2,457	1,532
Services professionnels et spéciaux	13,441	12,845	13,806	14,784
Location	3,421	3,280	3,157	1,326
Achat de services de réparation et d'entretien	1,058	1,092	876	943
Services publics, fournitures et approvisionnements	3,432	2,352	2,245	1,717
Autres subventions et paiements	3,686	4,655	2,738	2,571
Dépenses en capital secondaires	2,808	3,827	1,655	2,816
Dépenses brutes	139,182	137,556	128,607	127,728
Moins: recettes créditées au Fonds renouvelable	14,798	14,444	15,298	9,952
<i>Dépenses budgétaires nettes</i>	124,384	123,112	113,309 ¹	117,776
Recettes créditées au Fonds du revenu consolidé	1,028	774	1,100	895

En plus du montant de 113,3 millions de dollars prévu dans Partie III du Budget principal de 1996-1997, un budget supplémentaire s'élevant à 11,2 millions de dollars fut approuvé pour les coûts relatifs au réaménagement des effectifs et les montants reportés des péremptions de l'exercice précédent.

Les tableaux suivants reflètent certaines informations financières additionnelles ainsi que certains aperçus statistiques des opérations, de la CFP.

Tableau 7A
Autorisations pour 1996-1997 - Partie II du Budget des dépenses
Besoins financiers par autorisation
(en milliers de dollars)

Crédits	Commission de la fonction publique du Canada	Budget	Réel
	1996-1997	1996-1997	1996-1997
135	Dépenses du programme	102,179	103,932
(L)	Contributions aux régimes d'avantage sociaux des employés	10,941	11,360
(L)	Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel	189	2,484
Total		113,309	117,776

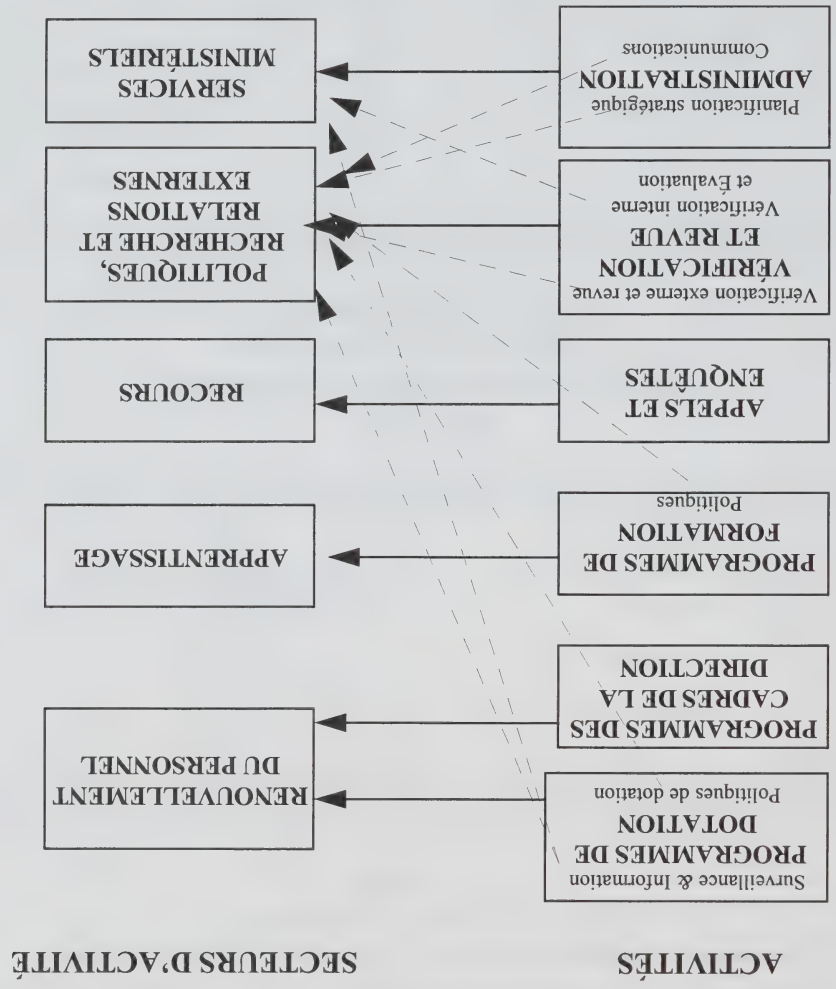
En plus du montant de 113,3 millions de dollars prévu dans Partie III du Budget principal de 1996-1997, un budget supplémentaire s'élevant à 11,2 millions de dollars fut approuvé pour les coûts relatifs au réaménagement des effectifs et les montants reportés des péremptions de l'exercice précédent.

Tableau 7B
Sommaire des ressources humaines de la CFP
par catégorie professionnelle
(Équivalents temps plein)

Nominations par décret	Réel	Réel	Réel	Réel
1994-95	1995-96	1996-97	1996-97	1996-97
3	3	3	3	3
46	40	39	45	45
380	328	323	230	230
819	752	735	805	805
34	27	26	24	24
450	395	385	368	368
16	15	15	-	46
131	126	157	46	46
1,879	1,686	1,683	1,521	1,521

Comprend les étudiants et les participants au Programme d'initiatives de mesures spéciales.

Tableau 6
Tableau de concordance de l'ancienne à la nouvelle structure d'activités



5.3 Lois administrées par la Commission de la fonction publique

Loi sur l'emploi dans la fonction publique
L.R.C. 1985, c. P-33 modifié

Loi sur l'équité en matière d'emploi
L.C. 1995, c. 44

Ruth Hubbard
Présidente de la Commission de la fonction publique
Téléphone : (613) 992-2788
Télécopieur : (613) 996-4337

Mary Gusella
Commissaire
Téléphone : (613) 992-2644
Télécopieur : (613) 996-4337

Ginette Stewart
Commissaire
Téléphone : (613) 995-9051
Télécopieur : (613) 996-4337

Amelita Armit
Directrice exécutive, Gestion ministérielle
Téléphone : (613) 992-2425
Télécopieur : (613) 992-7519

Jean-Guy Fleury
Directeur exécutif, Renouvellement du personnel et apprentissage
Téléphone : (613) 992-0894
Télécopieur : (613) 992-9905

Judith Moses
Directrice exécutive, Politiques, recherche et communications
Téléphone : (613) 995-6134
Télécopieur : (613) 995-0221

Gilles Depatto
Directeur général par intérim, Recours
Téléphone : (613) 992-5418
Télécopieur : (613) 995-6985

5.0 Renseignements supplémentaires

5.1 Liste des rapports statutaires et ministériels

Les documents suivants sont offerts par la Commission de la fonction publique :

- *Rapport annuel de la CFP (1996-1997)*
Adresse Internet: //www.psc-cfp.gc.ca/annrept/ann9697f.pdf
- *Rapport annuel de la CFP en bref (1996-1997)*
Adresse Internet: //www.psc-cfp.gc.ca/annrept/dig9697f.htm
- *Rapport annuel de la CFP (1995-1996)*
Adresse Internet : http://www.psc-cfp.gc.ca/annrept/ann9596f.pdf
- *Rapport annuel de la CFP en bref (1995-1996)*
Adresse Internet : http://www.psc-cfp.gc.ca/annrept/dig9596f.htm
- *Budget principal des dépenses de la CFP - Partie III (1997-1998)*
Adresse Internet : http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/19971998/1psc97f.pdf
- *Budget principal des dépenses de la CFP - Partie III (1996-1997)*

4.0 Principaux engagements envers les résultats - 1997-1998

Le tableau suivant présente les principaux engagements envers les résultats de la Commission de la fonction publique qui serviront de fondement aux rapports futurs sur le rendement de la CFP en 1997-1998.

Tableau 5
Principaux engagements envers les résultats - 1997-1998

Offrir aux Canadiens :		À démontrer par :	
Une fonction publique hautement compétente, non partisane et professionnelle dont les membres sont nommés au mérite	<ul style="list-style-type: none"> • Une majorité de candidats externes embauchés au niveau d'entrée parmi les meilleures recrues disponibles. • Une banque de candidats de niveau EX et EX principal qualifiés et formés en quantité suffisante pour satisfaire à la demande. • Un système de recrutement facilement et directement accessible aux ministères et au public. • Un système sain de ressources humaines de la fonction publique. • La confiance des fonctionnaires dans l'intégrité du système de recours et de dotation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une proportion de recrues externes membres des groupes désignés égale ou supérieure à la disponibilité sur le marché du travail. • Une utilisation plus efficace des initiatives et des programmes ministériels pour améliorer la représentativité de la fonction publique. • Des cadres, des systèmes et des outils de renouvellement du personnel exempts de barrières systémiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'intégration des valeurs et des pratiques d'une fonction publique professionnelle dans : <ul style="list-style-type: none"> • les produits et les programmes d'apprentissage de la fonction publique • les outils d'orientation et de counselling.
	<p>Une fonction publique qui accroît ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu</p> <ul style="list-style-type: none"> • La conduite efficace de l'apprentissage au niveau ministériel. • Une compétence accrue des agents et des gestionnaires au moyen de programmes de perfectionnement. • Des produits d'apprentissage de la CFP qui appuient les buts et les priorités stratégiques du gouvernement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un public, un Parlement et des établissements fédéraux qui comprennent à la fois la valeur d'une fonction publique professionnelle et le rendement actuel de la fonction publique au regard de cet idéal. • La collaboration avec d'autres établissements fédéraux en vue de préserver et d'accroître l'intégrité de la fonction publique professionnelle. 	<p>La reconnaissance et le maintien d'une fonction publique non partisane en tant que pierre angulaire du système de gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une CFP qui, au nom de l'intérêt public, agit comme chef de file et gardien indépendant des principes d'une fonction publique professionnelle • La reconnaissance de la CFP comme autorité et ressource indépendante dans les secteurs touchant les valeurs clés de l'administration publique. • Une transition depuis un système centralisé de renouvellement du personnel, fondé sur les règles, vers un système décentralisé, fondé sur les valeurs.

Tableau 4
Dépenses prévues et réelles par activité
(en millions de dollars)

Activité	Réel 1994-95	Réel 1995-96	Projeté ¹ 1996-97	Réel 1996-97
Programmes de dotation	53.1	51.5	53.0	48.7
Programmes des cadres de direction	5.8	5.9	5.9	5.6
Vérification et Revue	4.0	4.0	4.1	3.4
Appels et Enquêtes	5.3	5.5	4.7	5.3
Programmes de formation	31.1	31.2	26.6	30.7
Administration	25.1	25.0	19.0	24.1
Total	124.4	123.1	113.3	117.8

En plus du montant de 113,3 millions de dollars prévu dans la partie III du Budget principal de 1996-1997, un Budget supplémentaire s'élevant à 11,2 millions de dollars fut approuvé pour les coûts relatifs au réaménagement des effectifs et les montants reportés des pérémpions de l'exercice précédent.

Tableau 3
Comparaison des dépenses prévues (non-ombré) aux dépenses réelles (ombré)
pour l'exercice 1996-1997 par activité
(Équivalents temps plein et millions de dollars)

Moins:	Recettes	Dépenses	Équivalents temps plein (ETP)	Activité
créditées au Fonds renouvelable	de fonctionnement ¹			
(S)	(S)	(S)		
53,0	-	53,0	706,0	Programmes de dotation
48,7	-	48,7	682,5	Programmes des cadres de direction
5,9	-	5,9	78,0	
5,6	-	5,6	71,9	Vérification et Revue
4,1	-	4,1	48,0	
3,4	-	3,4	21,5	Appels et Enquêtes
4,7	-	4,7	64,0	
5,3	-	5,3	79,4	Programmes de formation
26,6	15,3	41,9	480,0	
30,7	10,0	40,7	373,7	Administration
19,0	-	19,0	307,0	
24,1	-	24,1	292,2	
113,3	15,3	128,6	1683,0	Total²
117,8	10,0	127,8	1521,2	

Autre recettes et dépenses:
 Recettes créditées au Fonds du revenu consolidé

Coût estimatif des services fournis gratuitement par les autres ministères

Coût net du Programme

¹ Comprend les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

² En plus du montant de 113,3 millions de dollars prévu dans la Partie III du Budget principal de 1996-1997, un budget supplémentaire s'élevant à 11,2 millions de dollars fut approuvé pour les coûts relatifs au réaménagement des effectifs et les montants reportés des péremptions de l'exercice précédent.

³ Composé des services de formation linguistique non statutaire.

⁴ Inclut \$0,71 million pour la compensation des employés pour l'année 1996 payé par le ministère du Développement des ressources humaines Canada.

3.3 Tableaux des dépenses prévues et réelles

Les tableaux suivants résument les dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues en 1996-1997 et donnent quelques données historiques. Ils font ressortir l'organisation et les secteurs d'activité qui prévalaient en 1996-1997.

Tableau 2
Comparaison des dépenses prévues (non-ombré) aux dépenses réelles (ombré)
pour l'exercice 1996-1997 par organisation et activité
(en millions de dollars)

Organisation	Activité				
	Programmes de dotation	Programmes de cadres de	Programmes de Vérification	Appels et Enquêtes	Programmes de formation

Programmes de dotation	53,0	5,9	58,9	54,3	4,1
Vérification et Revue	48,7	5,6	54,3	4,1	3,4
Appels et Enquêtes			4,7	5,3	23,6

Programmes de formation:	23,6	25,4	2,8	2,8	0,2
-Subvention ¹		2,8	2,8	2,8	0,2
Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel			2,5	2,5	19,0

Services corporatifs ²			2,5	24,1	24,1
TOTAL ³	53,0	4,1	4,7	26,6	19,0

% du total	41,3%	4,8%	2,9%	4,5%	26,1%
	48,7	5,6	3,4	5,3	30,7
	117,8	24,1	11,3	19,0	100,0%

¹ Comprend une subvention de 2,8M\$ accordée au Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel (Formation qui Perfectionnement Canada), laquelle sert à financer les activités requises pour assurer le rôle et les responsabilités attribués à la Commission qui ne peuvent être financés par la contribution des utilisateurs.

² Les services corporatifs comprennent le bureau des commissaires, la planification stratégique de l'analyse et de la recherche, les systèmes et politiques de gestion, ainsi que les services financiers, la gestion des ressources humaines, les communications et les autres services administratifs et de soutien de la Commission.

³ En plus du montant de 113,3 millions de dollars prévu dans la Partie III du Budget principal de 1996-1997, un budget supplémentaire s'élevant à 11,2 millions de dollars a été approuvé pour les coûts relatifs au réaménagement des effectifs et le montant reporté des péremptions de l'exercice précédent.

g) Analyse comparative de la gestion des ressources humaines dans les domaines scientifiques et technologiques du secteur privé

Le secteur privé, comme le secteur public, éprouve des difficultés à combler des postes dans les domaines de pointe de science et de technologie. Cette analyse comparative a permis à la CFP d'examiner les moyens mis en oeuvre par le secteur privé pour résoudre ce problème et d'évaluer la possibilité de les utiliser dans la fonction publique fédérale.

La CFP juge les résultats rassurants pour la fonction publique fédérale : le secteur privé doit résoudre des problèmes semblables et de nombreux parallèles avec le gouvernement fédéral peuvent être faits sur les façons de gérer ces derniers.

Certaines des différences essentielles qu'il faut approfondir appartiennent à deux domaines principaux. Le secteur privé a l'avantage, en ce qui concerne le recrutement universitaire, d'avoir des méthodes rapides de recrutement qui lui permettent d'embaucher les meilleurs candidats. Le secteur privé est également plus souple dans des domaines de la gestion du personnel comme les horaires de travail, la mobilité, les avantages sociaux à la carte et les cheminement professionnels parallèles.

publique doit s'attaquer à la source des motifs d'insatisfaction des employés et améliorer ses pratiques de gestion pour en arriver à modifier la situation actuelle en ce qui concerne l'utilisation des procédures de recours. Ces suggestions s'inscrivent dans la lignée des conclusions auxquelles sont parvenues d'autres études consacrées à ces questions au sein de la fonction publique et de la CFP.

e) Examen du projet d'entente de délégation - Phase I

Les objectifs de la Phase I de cet examen sont d'évaluer l'état actuel des projets de délégation, d'obtenir l'opinion des principaux intervenants à la Commission sur d'importantes questions reliées à l'examen et de recommander les orientations futures de la CFP à cet égard.

Les principales constatations sont les suivantes :

- la démarche actuelle ne fonctionne pas dans le contexte d'évolution constante d'aujourd'hui;
- la définition, l'orientation et la façon d'évaluer les valeurs doivent être redéfinies;
- les ententes ne donnent pas le cadre voulu ni le degré d'imputabilité de la part des ministères; et
- le projet a eu des résultats très variés si l'on considère son influence sur les rapports entre la CFP et les ministères.

La CFP a minutieusement examiné toute l'approche de la délégation et elle a conçu diverses nouvelles approches qui ont aussi été examinées. Il devrait y avoir décision à ce sujet dans le contexte de la réorientation du rôle de la CFP.

f) Efficacité des avis de concours pour le groupe EX

Depuis le 1^{er} février 1995, tous les emplois au premier échelon des EX ont été annoncés par voie d'avis de concours. On se sert aussi d'avis de concours pour faire connaître la plupart des postes de EX-02 et de EX-03. Une étude a été faite pour déterminer si l'affichage des postes EX-01 à EX-03 vacants a amélioré l'efficacité des concours.

La principale conclusion de cette étude indique que le recours aux avis de concours a atteint l'objectif premier, soit celui d'améliorer la transparence.

consacrées à ces questions au sein de la fonction publique et de la CFP (par exemple, les études traitant des procédures de recours), et pour pousser plus loin l'étude des boucles de rétroaction, l'une des priorités actuelles de la CFP.

d) Étude consacrée aux tendances des recours

La CFP a entrepris d'étudier les tendances observées dans l'emploi des procédures de recours. Les tendances suivantes se dégagent de cette étude :

- Causes qui motivent les employés à lancer une procédure de recours
les principales causes mentionnées ont trait à des problèmes d'environnement (gestion, communications, culture) plutôt qu'à des problèmes techniques de dotation.

- Emploi des procédures de recours de la CFP
l'emploi des procédures d'appels de la CFP est relativement faible, compte tenu du nombre de procédures sujettes à un appel;
le nombre de griefs relatifs aux mutations qui sont déposés auprès de la CFP est relativement faible, compte tenu du nombre total de mutations au sein de la fonction publique; et
seul un petit nombre de griefs reliés à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique font l'objet d'enquêtes, mais il est impossible de comparer ce nombre à la quantité totale d'activités susceptibles de donner lieu à des griefs.

- Tendances observées par rapport aux résultats immédiats des recours
dans un petit nombre de cas, les appels sont confirmés et les griefs sont jugés recevables.

- Ventilation des tendances (suivant le ministère, la région, la catégorie professionnelle)
l'analyse montre une ventilation plutôt diffuse, bien qu'on constate ici et là la présence de petites concentrations.

- Tendances observées par rapport aux résultats à plus long terme
l'étude a révélé un sentiment d'insatisfaction à l'égard des résultats des recours à plus long terme; et
les participants à l'étude se demandent si l'emploi des procédures de recours a vraiment changé quoi que ce soit.

Ces résultats indiquent que, si l'on veut que diminue l'utilisation des procédures de recours et que s'accroisse le degré de satisfaction procuré par ces procédures, il faudra améliorer le style de gestion, les communications et le milieu de travail. Il est évident que la fonction

- on s'inquiète de plus en plus de l'existence d'employés ayant des droits et des avantages divers.

Mutations

- l'utilisation des mutations s'accroît, représente un faible risque, est d'une grande efficacité et atteint l'objectif prévu de la politique; et
- la nouvelle politique permettant les mutations intergroupes a été recherchée par la plupart des gestionnaires et devrait accroître le nombre de mutations.

Aide temporaire

- globalement, l'utilisation est très bien gérée et les mécanismes appropriés sont en place afin de réduire les risques au minimum.

Affectations/détachements

- les gestionnaires ont abondamment recours à ces options surtout à des fins de perfectionnement.

Constatations générales

- la nature de la main-d'œuvre change, pour passer d'une main-d'œuvre permanente à une main-d'œuvre à la fois permanente et temporaire. Il s'agit d'un mouvement graduel résultant surtout de l'Examen des programmes et du réaménagement des effectifs. C'est également le résultat de nouveaux partenariats; et
- les ministères ne désirent pas de nouvelles options mais plutôt des façons plus simples et plus rapides de gérer les options actuelles.

c)

Santé de l'organisation

Une étude sur la santé organisationnelle a été effectuée par la Commission de la fonction publique. L'étude décrit les points les plus souvent cités comme éléments de la santé d'une organisation, fait rapport de certaines opinions sur l'état de santé de quelques ministères fédéraux et donne des exemples de mesures que prennent les fonctionnaires pour améliorer la santé de leur ministère.

Les éléments de la santé d'une organisation qui sont le plus souvent mentionnés sont les suivants: capacité d'adaptation, leadership, vision, engagement des employés, récompenses et reconnaissance, communication, compétences et acquisition de compétences, et travail d'équipe.

Cette étude fournit des aperçus très utiles au sujet de la question de la santé organisationnelle et représente un bon point de départ pour mieux comprendre diverses autres études

En 1996-1997, la CFP a mené un certain nombre d'examens interministériels et ministériels. Les plus importants sont brièvement décrits ci-après, avec leurs principales constatations.

a) Examen consultatif de la dotation

Consciente de la nécessité de bien gérer les ressources humaines et de moderniser le système actuel de renouvellement du personnel, la CFP a commandé une vaste étude à laquelle ont participé diverses parties intéressées.

À la suite de l'examen, un rapport intitulé *Un nouveau cadre de renouvellement du personnel* a été largement diffusé. Le rapport formule quatre recommandations principales : un système fondé sur les valeurs plutôt que sur les règles; la responsabilisation plus forte des administrateurs généraux concernant le renouvellement du personnel sous la catégorie des EX; des processus de renouvellement du personnel élaborés avec les représentants des employés; et des recours comportant des mesures correctives comme solution ultime.

La CFP appuie les lignes directrices générales exposées dans le rapport, qui constituent les éléments principaux de la réforme de la CFP ainsi que la base des discussions en cours avec les principaux intervenants sur la réforme requise afin d'adapter le système actuel de renouvellement des ressources aux besoins et aux réalités modernes.

b) Étude sur les options de renouvellement du personnel

Les objectifs de cette étude sont de dresser un portrait des tendances récentes ayant des répercussions sur les options périphériques en matière de renouvellement du personnel, placer en perspective la pertinence des nouvelles options qui émergent par un examen de leur utilisation dans les ministères et sensibiliser davantage le personnel à l'évolution de la nature du travail.

Les principales constatations sont les suivantes :

- l'utilisation des pouvoirs reliés à l'emploi temporaire s'accroît, représente un faible risque, est d'une grande efficacité et atteint l'objectif prévu de la politique;
- les ministères trouvent que la limite de 125 jours ouvrables est trop restrictive; et

réaménagement des effectifs. De plus, des rencontres spéciales ont permis de discuter des projets de gestion du changement, d'optimisation du rendement de l'organisation et de la réforme à la CFP.

La CFP a élaboré et mis en oeuvre le système de gestion des dépenses et le cadre de planification des activités avec la participation des directions générales. Des liens ont été faits entre les exercices connexes.

Le rendement de la technologie de l'information a été maximisé afin d'en tirer une valeur commerciale nette supérieure.

Les architectures de la technologie de l'information ont été élargies vers de nouvelles destinations nécessaires et abordables. On a maintenu le coût abordable et la durabilité des infrastructures (adaptation à l'an 2000, alliance stratégique, processus de régie architecturale).

À la fin de 1996, la CFP a tenu un forum intellectuel à l'avant-garde intitulé *Activités d'apprentissage d'automne*. Ces activités ont porté sur les principes et les caractéristiques sur lesquels se fonde la fonction publique professionnelle dans des pays qui utilisent le modèle de Westminster de conduite des affaires publiques, de même que dans les provinces canadiennes. Les tables rondes ont réuni des membres du Comité de gestion de la CFP, des sous-ministres des autres organismes centraux, de même que des historiens, des universitaires et des experts reconnus en administration et en conduite des affaires publiques. A titre de suivi de ces activités, la CFP continue à consulter le monde universitaire pour cerner d'autres domaines de recherche et elle explore des moyens de partager les connaissances acquises avec un plus vaste auditoire de fonctionnaires, y compris le recours à des forums sur l'Internet.

Les Services de recherche ont lancé une série de forums intitulée *La Chronique du livre*. Ces chroniques favorisent le perfectionnement en offrant un forum qui stimule la discussion et les échanges dynamiques d'idées sur les tendances actuelles et les sujets d'actualité à la CFP. Cette série aborde des questions vitales dans notre milieu de travail.

L'objectif de l'activité Administration est de fournir une orientation politique et stratégique ainsi que des services et systèmes centraux pour appuyer toutes les activités de programme de la CFP.

Résultats prévus

- continuer d'améliorer la rapidité, l'efficacité et l'efficience des opérations ainsi que la responsabilisation à leur égard;
- assurer une communication efficace des décisions de la CFP au Parlement et au grand public; et
- faire des pratiques de la Commission en matière de ressources humaines un modèle de gestion des personnes dans l'ensemble du gouvernement.

Principales réalisations en 1996-1997

- Le plan de *La Relève* a été approuvé par la haute direction de la CFP et envoyé au Bureau du Conseil privé le 31 mars 1997. La CFP appliquera les principes suivants de gestion des ressources humaines dans ses propres activités liées à *La Relève*:

- promouvoir la mobilité et la polyvalence;
- encourager les fonctionnaires et les gestionnaires à assumer mutuellement la responsabilité de la gestion de carrière;
- communiquer de façon honnête et franche en tout temps;
- prêcher par l'exemple; et
- encourager activement la participation de tout le personnel.

- Des démarches et des analyses qui ont influencé la décision de réclamer pour la CFP le statut de *ministère des plus touchés* ont été faites. De plus, une gamme variée d'initiatives et de services professionnels pour assurer l'atteinte des objectifs visés par ce statut ont été mises de l'avant.

- Le *Bilan social* a été mis à jour régulièrement et a été mis à la disposition de tous les gestionnaires et tous les membres du personnel par voie électronique. Les données sur la santé de l'organisation, la démographie et les actions de personnel ont servi d'assise à la gestion de la croissance et au projet de *La Relève* interne à la CFP.

- Le concept de partenariat entre les parties patronale et syndicale s'est matérialisé par la participation des représentants des agents négociateurs au Comité de gestion des ressources humaines qui s'est réuni à cinq reprises pour discuter des enjeux ponctuels tels que le

de manière économique. La mise au point de cet outil s'inscrit dans le nouveau rôle de la Direction générale des programmes de formation comme "facilitateur" de l'apprentissage.

La CFP continue à offrir une formation linguistique de haute qualité. De nombreux étudiants ont eu un taux de réussite élevé en 1996-1997. Cet effort est conforme à l'objectif que s'est fixée la CFP de contribuer à l'instauration d'une fonction publique compétente dans les deux langues officielles.

Il y a eu une diminution générale du nombre de fonctionnaires qui avaient besoin de formation linguistique en raison de la réduction des effectifs, de la dotation impérative des postes et du fait que de nombreux fonctionnaires sont déjà capables de s'exprimer de manière satisfaisante dans leur deuxième langue officielle. On a constaté une augmentation de la demande de services linguistiques dans les secteurs suivants : les stagiaires du Programme de formation des cadres, le groupe de la direction, le ministère de la Défense nationale et au niveau de l'implication de Formation linguistique Canada dans ses activités internationales. Voici quelques exemples récents de la participation de la CFP dans d'autres pays en copartageant avec l'Agence canadienne de développement international : le Vietnam a envoyé 31 cadres du gouvernement pour une formation linguistique spécialisée en anglais, intégrée à une formation de gestion et de rapporteur; dans les pays baltes, la CFP a procédé à une évaluation et à une validation sur place de la formation d'enseignant de langue anglaise; en Ukraine, elle a présenté des cours de français et d'anglais à l'Académie ukrainienne d'administration publique.

En 1996-1997, Formation linguistique Canada a produit une version Windows de sa grammaira française intitulée *GIFT-French Grammar at Your Own Pace*, illustrant ainsi l'engagement de la CFP à offrir des services d'auto-apprentissage et de formation à distance assistés par la technologie. Les didacticiels devraient être bien accueillis au Canada et à l'échelle internationale.

3.1.6 Administration

Description

L'activité Administration englobe les activités du président et des commissaires, la planification politique et stratégique de l'organisme, les systèmes et politiques de gestion, ainsi que les services financiers, la gestion des ressources humaines, les communications et les autres services administratifs et de soutien de la Commission de la fonction publique.

Résultats prévus

- la réorientation de la formation à la CFP vers des programmes et des services d'apprentissage qui appuient la vision d'une fonction publique fondée sur les connaissances, adaptable et à l'écoute des nouvelles orientations et des nouveaux rôles;
- des programmes et des activités d'apprentissage favorisant une culture d'apprentissage à l'échelle de la fonction publique qui appuie des activités dynamiques d'apprentissage continu et assure la promotion des valeurs et du code d'éthique d'une fonction publique professionnelle et représentative de la nature diversifiée de la population canadienne;
- une contribution à la satisfaction des besoins d'apprentissage des fonctionnaires afin qu'ils soient plus en mesure de mener à bien le programme gouvernemental de renouvellement;
- des rapports efficaces avec les ministères, les organismes et les secteurs de formation public et privé en ce qui a trait à la formation;
- une contribution à la création d'une fonction publique compétente dans les deux langues officielles;
- un appui au Comité consultatif supérieur du Conseil du Trésor pour mettre en oeuvre des stratégies et des priorités d'apprentissage organisationnel dans l'ensemble de la fonction publique; et
- des nouveaux comités consultatifs de l'apprentissage efficaces.

Principales réalisations en 1996-1997

- Devant le défi posé par *La Relève*, le réaménagement des efforts de la fonction publique et le changement dans la demande de services de la part de la clientèle, la CFP s'est engagée dans un réexamen de l'organisation qui soutient l'activité des Programmes de formation. Il s'en est suivi une importante restructuration et réduction des efforts en 1996-1997.
- Sous la direction du Comité consultatif supérieur du Conseil du Trésor, la CFP a participé, de concert avec le Centre canadien de gestion et le Secrétariat du Conseil du Trésor, à la conception d'une nouvelle approche d'apprentissage pour l'ensemble de la fonction publique. Des comités consultatifs en matière d'apprentissage sont mis sur pied pour appuyer, conseiller, superviser et promouvoir l'apprentissage dans le contexte de la réforme de la fonction publique et de *La Relève*. Ces comités appuieront la CFP en général et son organisme de service spécial, Formation et perfectionnement Canada.
- La CFP a mis au point un prototype pour un nouveau réseau d'apprentissage sur Internet.
- La CFP a lancé en 1996-1997 un outil de communication sur Internet qui permet à environ 50 partenaires d'échanger des services de formation et d'exposer leurs besoins en formation

- La CFP a élaboré les résultats clés attendus et les indicateurs de rendement tant pour la Commission dans son ensemble que pour les secteurs d'activité et ils sont inclus dans la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) de la CFP. Cette structure servira de fondement à d'autres rapports sur le rendement au Parlement.

3.1.5 Programmes de formation

Description

L'activité Programmes de formation comprend deux sous-activités :

Formation linguistique : Cette sous-activité évalue les possibilités de réussite des employés admissibles à la formation linguistique; assure la formation linguistique obligatoire et facultative dans les deux langues officielles ainsi que des services connexes de formation linguistique et d'orientation, conformément à la politique gouvernementale, pour répondre aux besoins des ministères et organismes fédéraux. Elle assure la prestation de cours de langue seconde qui sont conçus en fonction des besoins linguistiques liés au travail des ministères, ainsi qu'un éventail de services de consultation, d'information et de coordination relatifs à la formation linguistique.

Formation et perfectionnement du personnel : Cette sous-activité assure la formation professionnelle et technique, la formation en matière de politiques, la formation en gestion intermédiaire et en supervision, la formation connexe spécialisée ainsi que des services de formation dans les deux langues officielles à l'ensemble des fonctionnaires fédéraux du pays et ce, conformément aux politiques du Conseil du Trésor et aux besoins des ministères. Elle offre des cours adaptés aux besoins professionnels et de perfectionnement des ministères ainsi qu'une gamme de services ayant trait à la formation, notamment les services de consultation, d'information et de coordination.

Objectifs

Les objectifs de l'activité Programmes de formation sont d'améliorer la compétence professionnelle pour lesquels ils ont été sélectionnés ou de ceux auxquels ils aspirent, le tout en fonction des politiques du Conseil du Trésor, de la *Loi sur les langues officielles*, de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et des besoins des ministères.

Description

L'activité Vérification et Revue comprend l'évaluation des pratiques et des procédures de dotation dans les ministères et à la Commission de la fonction publique de façon à déterminer si les nominations sont conformes à la *Loi* et au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* ainsi qu'aux politiques de la Commission. Elle comprend aussi l'examen des méthodes d'administration des ministères pour certains aspects de leurs services de personnel dont le Conseil du Trésor est responsable en matière de politiques. Cette dernière activité est régie par un accord entre le Secrétaire du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique. Elle comprend aussi les fonctions de la vérification interne et de l'évaluation des programmes, servant à la fois à répondre aux besoins opérationnels ministériels et à satisfaire aux obligations envers le Cabinet et le Parlement.

Objectifs

Les objectifs de l'activité Vérification et Revue sont de veiller à ce que les activités régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* respectent les exigences de la loi et de la politique de la CFP, de vérifier, pour le compte du Secrétaire du Conseil du Trésor, la mesure dans laquelle les ministères se conforment à certaines politiques et procédures de gestion du personnel, ainsi que de vérifier et d'évaluer méthodiquement les programmes, politiques et pratiques de la CFP afin de déterminer s'ils répondent efficacement à leurs objectifs et avec quel degré d'efficacité ils sont administrés.

Résultat prévu

- un examen objectif et indépendant, pour le compte du Parlement, du bien-être de la fonction publique, à l'appui d'un cadre de ressources humaines sain.

Principales réalisations en 1996-1997

- La phase I de l'examen de la mise en oeuvre de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* à la CFP a commencé.
- Les données sur les encouragements à la retraite anticipée et les encouragements aux départs anticipés de plusieurs ministères dans le système d'administration des priorités et le système de réaménagement de l'effectif ont été validées.
- D'autres examens menés par la CFP sont décrits à la section 3.2 du présent rapport.

la fonction publique pour les questions non susceptibles d'appel ou relatives au harcèlement de la personne soient traitées avec équité, rapidité et impartialité, et d'adopter des mesures appropriées pour favoriser le règlement à l'amiable de ces questions.

Résultat prévu

- Un processus de recours indépendant, impartial, accessible et efficace.

Principales réalisations en 1996-1997

- La CFP a amorcé son projet de modification en matière d'appels et d'enquêtes à l'automne 1994. Après de nombreuses consultations, la Commission a produit le *Plan directeur du changement*.
- Les principales réalisations comprennent l'élaboration d'un profil des compétences, l'évaluation du personnel actuel, la création de normes professionnelles pour les agents et les entrepreneurs de même que la délégation subséquente des pouvoirs à l'article 7.1 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* aux agents des enquêtes, de la médiation et de la conciliation.

- En 1996-1997, la CFP a davantage eu recours au règlement extrajudiciaire de conflits par la médiation. Cette forme de règlement fait appel à de nouvelles techniques plus rapides et plus rentables que les méthodes judiciaires traditionnelles pour résoudre les conflits. Au cours de l'année, 15 % des dossiers ont été résolus de cette manière. La durée moyenne d'une médiation est de 140 jours, par comparaison aux 177 jours d'une enquête sur une plainte de dotation et aux 259 jours d'une enquête sur plainte de harcèlement. Ce qui illustre bien l'efficacité du règlement extrajudiciaire des conflits. L'accent qu'a mis la CFP sur ce mode de règlement montre sa volonté de devenir un centre d'expertise en matière de médiation dans la fonction publique.

- Des modifications ont été apportées à la réglementation sur les appels. Parmi les changements, citons des normes plus précises en ce qui concerne la divulgation avant l'audition d'un appel et une prolongation de six jours de la période autorisée pour interjeter appel, quand l'avis de droit d'appel est envoyé par la poste. Ces changements ont été recommandés par le Comité parlementaire mixte sur l'examen de la réglementation.
- Un mécanisme d'examen et de réouverture des dossiers de même qu'un programme d'assurance de la qualité ont été mis en place.

programmes se caractérisent par le fait que les cadres sont libres de poser leur candidature et qu'ils sont basés sur les compétences générales en leadership que l'on exige des SMA. Le *Processus de préqualification des sous-ministres adjoints* vise à créer une réserve de personnes qui sont déjà aptes à assumer des responsabilités au niveau de SMA; le *Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs* permet de trouver des personnes qui ont les qualités requises pour devenir SMA et d'accélérer leur formation.

- Les deux programmes susmentionnés ont été annoncés aux cadres en janvier 1997, et 460 d'entre eux, soit environ 15 p. 100 des EX-1, EX-2 et EX-3, ont présenté une demande d'inscription. La sélection des candidats s'est terminée à l'été 1997.

- La Commission a également commencé à exercer des activités pour améliorer la gestion de certaines communautés fonctionnelles du niveau de la direction. Par exemple, la Table ronde sur les communications, à laquelle ont participé des personnes appartenant à la communauté des communications et des représentants principaux de la CFP, a permis de discuter des besoins à court terme et à long terme de la communauté des communications et de coordonner des efforts faits dans les domaines du renouvellement et du perfectionnement du personnel. Des efforts semblables sont aussi faits ou seront faits pour les communautés suivantes : Gestion de l'information/technologie de l'information, Ressources humaines, Finances et vérification, Sciences et technologie.

3.1.3 Appels et enquêtes

Description

L'activité Appels et Enquêtes, par l'entremise de comités et d'enquêteurs indépendants, veille à ce que les appels interjetés au sujet de nominations internes et les plaintes formulées par les fonctionnaires relativement aux mutations soient entendus au regard des présumées infractions à la *Loi au Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*. Cette activité assure également la tenue d'enquêtes suite à des plaintes d'irrégularités en matière de dotation et de certaines autres mesures de personnel, et il en va de même pour les plaintes de présumé harcèlement personnel en milieu de travail. En outre, l'activité Appels et Enquêtes offre une formation, des conseils et de l'aide aux ministères, aux fonctionnaires, aux syndicats et aux autres organisations et personnes intéressées.

Objectifs

Les objectifs de l'activité Appels et Enquêtes sont de veiller à ce que les appels interjetés par les fonctionnaires en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, ou les plaintes déposées par les fonctionnaires ou les postulants de l'extérieur concernant l'application de la *Loi sur l'emploi dans*

- Conseil du Trésor pour illustrer, dans un document vidéo, de saines pratiques d'équité en matière d'emploi.
- Enfin, dans la région de la capitale nationale, la CFP a mis en oeuvre un système qui permet d'avoir accès à une banque d'informations de 13 associations ou organisations responsables du recrutement des membres des groupes désignés.

3.1.2 Programmes des cadres de direction

Description

L'activité Programmes des cadres de direction comprend le recrutement, la sélection, l'évaluation et l'orientation de carrière des membres du Groupe de la direction; l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques, plans et programmes de perfectionnement professionnel pour les cadres de direction et les employés des groupes de relève; l'administration de programmes de perfectionnement des cadres au nom du Conseil du Trésor; la gestion d'affectations et d'échanges nationaux et internationaux; ainsi que la mise en oeuvre d'initiatives visant à accroître la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans le Groupe de la direction. Elle administre aussi un programme qui vise le placement de Canadiens et Canadiennes dans des organisations internationales.

Objectifs

Les objectifs de l'activité Programmes des cadres de direction sont de fournir du leadership, des services et des conseils dans l'élaboration et l'exécution des activités de ressourcement et de perfectionnement professionnel du Groupe de la direction à l'échelle de la fonction publique, ainsi que de fournir des services connexes aux aspirants au Groupe de la direction.

Résultat prévu

- un groupe suffisant de cadres de direction hautement qualifiés.

Principales réalisations en 1996-1997

- En 1996-1997, la CFP a collaboré avec le Bureau du Conseil privé, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Centre canadien de gestion à la mise en oeuvre de *La Relève*, une approche visant à revitaliser la fonction publique. Dans un premier temps, la Commission a mis en oeuvre deux nouvelles initiatives : le *Processus de préqualification des sous-ministres adjoints* (SMA) et le *Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs*. Ces

- s'assurer que la revue des politiques, pratiques et systèmes relatifs à l'emploi mis en oeuvre dans le cadre de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* est à jour;
- collaborer avec le Conseil du Trésor à l'application de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* dans la fonction publique; et
- offrir une orientation, des conseils et de l'aide aux ministères concernant les mesures qu'ils prennent pour se conformer à cette loi.

Pour le compte du Conseil du Trésor et en consultation avec des représentants des ministères et des Premières nations, la CFP élabore actuellement un plan des ressources humaines portant sur la formation, le perfectionnement et l'embauche des employés par le gouvernement fédéral au Yukon. Ce travail, qui aboutira au regroupement de plans de 17 ministères, est effectué en conformité avec des ententes sur le règlement de revendications territoriales au Yukon.

L'Assemblée des chefs du Manitoba a présenté à la Commission canadienne des droits de la personne une plainte selon laquelle les peuples autochtones seraient largement sous-représentés dans plusieurs ministères. En réponse à cette plainte, des accords ont été conclus avec trois ministères et un accord général a été conclu avec 15 ministères. La CFP, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, a largement contribué à la réalisation de ces ententes.

Au cours de la période visée par le présent rapport, on a créé le Projet d'accès universel à l'Internet et le Test d'auto-évaluation de site Web en vue de rendre le réseau Internet plus accessible aux personnes handicapées. Ces initiatives ont été reconnues et appuyées par la communauté internationale.

En 1996-1997, la CFP a piloté un modèle d'encadrement interministériel pour les groupes désignés, élaboré en collaboration avec Environnement Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. Le modèle connaît beaucoup de succès et soulève l'intérêt du gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard ainsi que d'autres ministères fédéraux, particulièrement en relation avec *La Relève*.

Le regroupement des éléments du Programme d'initiatives des mesures spéciales tel que le Programme de consultation et d'orientation professionnelles a été complété.

Dans la région de l'Atlantique, des projets élaborés dans le cadre du Fonds d'innovation de mesures spéciales (FIMS) ont été approuvés par le Comité d'approbation et de gestion; certains de ces projets seront réalisés dans les limites d'un partenariat avec un gouvernement provincial et/ou un autre ministère fédéral. D'ailleurs, le projet FIMS d'emploi de personnes appartenant à la communauté noire ou autochtone à Halifax a été choisi par le Secrétariat du

démisssionné immédiatement après avoir été déclarés excédentaires, profitant habituellement d'une prime de départ, ont renoncé à leur statut de prioritaire, ce qui a facilité la gestion des placements.

f) Évaluation et orientation

La CFP a continué d'offrir à la fonction publique de bons outils et services d'évaluation du personnel. Pendant l'exercice 1996-1997, la CFP a adapté les outils et les services offerts à l'évolution des besoins de la fonction publique.

Par exemple, la CFP est dotée de cinq centres d'évaluation ayant pour objet d'exercer diverses fonctions relatives aux ressources humaines, notamment le recrutement, le perfectionnement et la promotion. Le mandat de ces centres a fait l'objet d'une révision au cours de la dernière année en fonction des changements de programmes : le Centre d'évaluation pour la détermination des aptitudes à la gestion intermédiaire, le Programme des stagiaires en gestion et le Centre d'évaluation pour le Programme de formation accélérée pour les économistes. Les ministères ont aussi utilisé les services sur mesure des centres d'évaluation pour rencontrer leurs besoins particuliers.

Tous les examens de la CFP sont adaptés en vue de satisfaire aux normes professionnelles de validité et d'impartialité à l'égard des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

g) Profil global de compétence

Le Profil global de compétence (PGC) est un outil destiné à aider les gestionnaires de la fonction publique à déterminer quelles compétences utiliser pour sélectionner ou former les personnes qu'il convient le mieux de sélectionner ou former. En 1996-1997, les progrès réalisés de ce côté ont été communiqués à l'intérieur de la fonction publique (40 présentations ont attiré environ 600 participants appartenant au gouvernement fédéral) et, à l'extérieur de fonction publique, une présentation a été faite lors du 104^e congrès de l'*American Psychological Association* à Toronto. La CFP continue de travailler avec plusieurs ministères et organismes, notamment Transports Canada et l'Office national de l'énergie, en vue d'élaborer des profils de compétence adaptés.

h) Équité en matière d'emploi et diversité

La Loi sur l'équité en matière d'emploi a été promulguée en octobre 1996. La CFP a joué un rôle important dans l'élaboration de la réglementation découlant de cette loi qui l'amène à :

L'intérieur de plusieurs groupes professionnels. Les nouvelles dispositions réglementaires et les nouvelles lignes directrices ont été élaborées en consultation avec les organisations syndicales, les ministères et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

e) Réaménagement des effectifs et stratégies de transition

Les mesures de réduction des effectifs et de restructuration visant à réduire la taille de la fonction publique ont eu des répercussions sur de nombreuses personnes. Cela a accru singulièrement la demande en services d'appui à l'adaptation des effectifs. De nouveaux mécanismes ont été mis en place par l'employeur, avec l'aide de la CFP, pour faciliter la transition: primes de départ, programme de remplacement, Comités mixtes de réaménagement et diversification des modes de prestation des services. En plus d'aider les fonctionnaires touchés, la CFP intervient à l'échelon organisationnel pour appuyer et conseiller les ministères et organismes clients.

Le rôle des bureaux régionaux et de district n'a pas été confiné au cadre des activités habituelles. Pour répondre à la demande accrue découlant du remaniement des effectifs, les agences centrales ont dû intensifier leurs activités de consultation et leurs efforts de collaboration avec les gestionnaires ministériels régionaux, les conseils fédéraux et les Comités mixtes de réaménagement. C'est dans ce contexte que la CFP est appelée à appuyer les mécanismes de coordination régionaux qui sont mis en place et à intensifier ses propres efforts de collaboration et de création de réseaux.

En 1996-1997, la Commission a modifié ses règlements pour élargir la définition de postes équivalents auxquels les fonctionnaires bénéficiaient d'une priorité peuvent être affectés. En outre, elle a adopté des décrets d'exclusion pour faciliter les remplacements et le retour des fonctionnaires à leur niveau de départ lorsque le réaménagement des effectifs les avait fait passer à un niveau inférieur. Elle a également établi un nouveau droit de priorité pour favoriser le placement des militaires libérés à la suite d'une blessure subie pendant une mission spéciale à l'étranger. De plus, le système de nomination par priorité a encore été utilisé pour nommer à des postes vacants de la fonction publique des employés excédentaires et d'autres employés touchés par le réaménagement des effectifs.

Au cours de 1996-1997, le nombre de personnes avec le statut de fonctionnaire excédentaire prioritaire est resté, en gros, dans la fourchette habituelle. Malgré les inquiétudes que nourrissaient certains quant à la capacité d'absorption de la fonction publique, le nombre de fonctionnaires bénéficiant de la priorité d'excédentaire en fin d'exercice n'était pas moins à son plus bas niveau depuis dix ans. Divers facteurs sont à l'origine de cette diminution: les placements, les employés de Transports Canada transférés à un nouvel employeur dans le cadre des mesures de dévolution des aéroports et les démissions de fonctionnaires excédentaires. En outre, un nombre beaucoup plus élevé de fonctionnaires qui ont

communication électronique aux chercheurs d'emploi participants chaque fois que paraît un avis électronique d'emploi vacant répondant aux critères qu'ils ont indiqués. La CFP joue aussi le rôle de modérateur dans un groupe de discussion spécialisé qui a été créé en mars 1997 et qui annonce les possibilités d'emploi offertes dans tous les secteurs de la fonction publique. Cet outil permet aux chercheurs d'emploi qui se servent d'Internet de trouver, par un moyen pratique, des informations sur les occasions d'emploi qui existent dans le secteur public canadien. Grâce à l'amélioration constante du site Web consacré au recrutement et à son utilisation de plus en plus abondante, des économistes de plusieurs centaines de milliers de dollars ont été réalisées au chapitre des dépenses de publicité.

- En septembre 1996, la CFP a lancé une initiative importante appelée *Jumelage des gens et des emplois* qui mettra les chercheurs d'emploi en contact avec les ministères employeurs via une banque de données branchée à Internet. La mise en oeuvre du projet *Jumelage des gens et des emplois* se fait par étapes et englobe l'ensemble des activités et des programmes de recrutement de la fonction publique au cours des prochaines années. S'occupant d'abord des programmes de recrutement d'étudiants et d'étudiantes, la CFP et Industrie Canada sont en train de modifier le Registre national des diplômé(e)s disponible dans le réseau Internet.
- Les initiatives de recrutement relatives au nouveau territoire du Nunavut et au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETB) ont été lancées dans les Territoires du Nord-Ouest. Par exemple, les postes disponibles dans le territoire du Nunavut ont été affichés en inuktitut de même qu'en anglais et en français, et les documents de promotion portant sur le PFETB ont été traduits en inuktitut et distribués dans les communautés du territoire. De plus, le bureau de la CFP au Yukon a élaboré, en collaboration avec plusieurs ministères partenaires, un programme d'emploi d'été pour étudiants qui s'adresse spécialement aux Premières nations et qui prévoit l'utilisation d'un système de mentorat. Ce programme a été exécuté à titre d'essai en 1996-1997 et se poursuivra en 1997-1998, avec un nombre de ministères partenaires plus nombreux.

(d)

Mutations intergroupes

- Suite au travail fait en 1996-1997, la CFP a modifié le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*; les nouvelles dispositions ont pris effet le 16 juillet 1997. L'une des plus importantes dispositions donne le pouvoir aux administrateurs généraux de faire des mutations entre les groupes professionnels. Cette mesure donne plus de flexibilité aux mutations et aux employés et elle augmente les possibilités de déplacement des employés. La CFP pense que les mutations intergroupes peuvent donner aux employés la chance d'acquérir des compétences ou de se perfectionner pour répondre aux besoins de la fonction publique de demain, ce qui est l'un des principaux objectifs de *La Relève*. Les mutations intergroupes pourraient aussi aider à atteindre certains objectifs relatifs à l'équité en matière d'emploi en donnant plus de chances aux membres des groupes désignés de travailler à

- Le rôle joué par la CFP dans la mise en oeuvre de *La Relève* contribuera à assurer le renouvellement de la fonction publique et aidera à fixer de nouvelles orientations concernant la gestion des ressources humaines.

b) Délégation des pouvoirs de dotation

- La Commission a effectué un examen de sa façon d'envisager la délégation des pouvoirs de dotation. Le but de cet examen était de la préparer à déléguer un plus grand nombre de pouvoirs de dotation aux ministères à l'intérieur du cadre législatif existant, et d'augmenter l'efficacité des services par l'allègement des exigences administratives en matière de rapport. La section 3.2 du présent document traite des constatations de cet examen.

c) Recrutement externe et perfectionnement

L'activité de recrutement a été centrée principalement sur des besoins particuliers des ministères, principalement pour des postes de durée déterminée et des postes au niveau d'entrée dans la fonction publique. Des programmes spéciaux ciblent les étudiants encore aux études de même que les récents diplômés.

- En 1996, la CFP a mis en oeuvre le programme gouvernemental d'emploi d'été pour étudiants appelé le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), dans sa version modifiée, qui favorise le perfectionnement au moyen de l'emploi de personnel étudiant dans la fonction publique fédérale. Grâce à ce programme, il est maintenant possible de recruter des étudiants toute l'année durant plutôt que pendant l'été seulement. Ces changements sont conformes à la nouvelle Politique sur les aptitudes à l'emploi des étudiants que le Conseil du Trésor a approuvée en juillet 1996. Cette politique favorise le perfectionnement de la main-d'oeuvre des jeunes du pays par l'acquisition d'aptitudes à l'emploi et d'expérience de travail. En 1996-1997, 9 491 étudiants ont été embauchés dans le cadre du PFETE, ce qui représente une hausse de 17 p. 100 par rapport aux 8 095 nominations effectuées en 1995-1996.

- Le Programme de recrutement post secondaire (PRP) a encore une fois attiré des diplômés compétents vers des postes d'une durée indéterminée. La CFP utilise divers outils d'évaluation pour s'assurer que les nouveaux employés de la fonction publique sont hautement qualifiés.

- En 1996-1997, la CFP a mis l'accent sur son rôle stratégique dans le domaine du recrutement. Elle a continué de chercher à faire un usage plus efficace et plus fréquent d'Internet comme outil de recrutement en offrant, quotidiennement, une moyenne de 50 à 60 occasions d'emploi dans un site Web. Ce site Web a été refait de fond en comble; on l'a pourvu de nouvelles fonctionnalités; par exemple, il offre un service qui envoie une

Objectifs

Les objectifs de l'activité Programmes de dotation sont d'aider au maintien d'une fonction publique compétente et représentative et de voir à doter la fonction publique de personnes qualifiées.

Résultats prévus

- un cadre de dotation qui appuie les valeurs que sont l'impartialité, la transparence et l'équité et qui prévoit le principe du mérite, la compétence, la représentativité et l'efficacité; et
- une position concurrentielle en tant que recruteur sur les marchés canadiens du travail afin de pouvoir attirer une main-d'oeuvre compétente pour répondre aux exigences liées aux ressources humaines, au besoin.

Principales réalisations en 1996-1997

a) Examen consultatif de la dotation

- Dans une étude entreprise en 1996 par la CFP et intitulée *Un nouveau cadre de renouvellement du personnel*, ou *Examen consultatif de la dotation*, on propose d'apporter des changements importants au processus de dotation. Le rapport décrit divers enjeux ayant trait à des aspects de la dotation : surveillance du dynamisme de la fonction publique, renouvellement de la fonction publique, mécanismes de transition et mesures de soutien, adaptation et innovation au sein de la CFP. La Commission a pris connaissance des résultats de la consultation et des recommandations découlant de l'étude.

- Les recommandations visent à restructurer et rationaliser la fonction de dotation, et à aider à la mise en oeuvre des nouvelles orientations relatives à la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. On recommande entre autres de mettre en place des systèmes et des processus de renouvellement du personnel fondés sur des valeurs et non sur des règles; une imputabilité plus forte des administrateurs généraux en matière de renouvellement interne des employés situés à un niveau inférieur au niveau de la direction; d'élaborer les processus de renouvellement du personnel avec les représentants des employés; et de mettre en place des mécanismes de recours comportant, en dernier ressort, des mesures correctives. La Commission est généralement d'accord avec ces recommandations et compte collaborer avec les intervenants concernés en vue d'assurer leur mise en oeuvre dans le cadre du projet de réforme de la CFP.

La nouvelle organisation sera mise en place à l'automne 1997, quand le Conseil du Trésor aura donné son aval. La structure proposée comprend quatre directions générales. Une nouvelle direction générale appelée politiques, recherche et communications s'occupera principalement d'activités importantes comme l'analyse des politiques, la gestion de l'information, les communications et la recherche. La direction générale du renouvellement du personnel et de l'apprentissage regroupera les fonctions de prestation des produits et services de la CFP (la fonction de recours exceptée) et sera également chargée de contribuer à la réalisation de la réforme dans les ministères et les organismes. La direction générale des recours relèvera comme autrefois de la Présidente parce qu'il est nécessaire d'assurer l'impartialité des délibérations et des décisions relatives aux appels et aux enquêtes et afin que le public comprenne bien cette autonomie. Enfin, la direction générale de la gestion ministérielle remplira des fonctions de gestion générales comme la gestion des ressources humaines.

Le plan interne de *La Relève* de la CFP prévoit que les compétences seront le pivot de la réforme qu'effectue la Commission. Il faudra doser correctement l'utilisation des employés expérimentés et dévoués déjà au service de la CFP et l'utilisation de nouveaux employés déjà munis des compétences requises; seul un tel dosage permettra de répondre en temps opportun aux besoins des ministères et des organismes, et à ceux du système dans son ensemble.

3.0 Le rendement de la CFP en 1996-1997

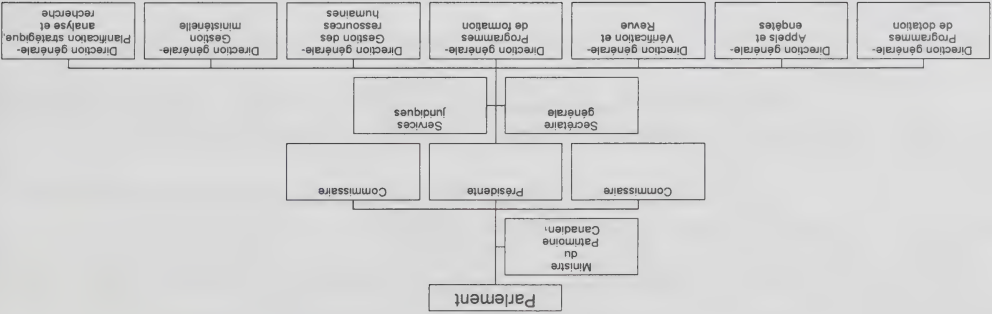
3.1 Principales réalisations par activité

3.1.1 Programmes de dotation

Description

L'activité Programmes de dotation englobe les activités de soutien à la dotation par délégation et sans délégation, y compris l'élaboration de politiques et de programmes, la surveillance, la prestation de conseils et les consultations, l'administration de la délégation des pouvoirs de dotation, la création de tests et la détermination de normes de sélection, l'administration des priorités en dotation, la prestation de services de soutien au recrutement et aux promotions et la coordination de certaines parties du Programme des langues officielles dont la responsabilité incombe à la CFP. Cette activité comprend aussi l'exécution du Programme des initiatives de mesures spéciales, ainsi que l'élaboration de politiques, de programmes spéciaux et de techniques d'évaluation pour appuyer les Programmes des cadres de direction.

Tableau 1
Structure organisationnelle en vigueur en 1996-1997



Le ministre du Patrimoine canadien agit comme porte-parole attitré de la Commission devant le Parlement en ce qui a trait à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et comme ministre compétent aux fins de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Nouvelle structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) et nouvelle organisation de la CFP en 1997-1998

À titre informatif, nous présentons ci-dessous les nouveaux secteurs d'activité et la nouvelle organisation de la CFP élaborés en 1997-1998. Ces changements ont été apportés parce que la Commission devait se repositionner et s'adapter à son rôle en évolution.

Les nouveaux secteurs d'activité décrits dans la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) et approuvés à l'été 1997 par les ministres du Conseil du Trésor sont les suivants :

- renouvellement du personnel
- apprentissage
- recours
- politiques, recherche et relations externes
- services ministériels.

La nouvelle SPRR sera utilisée en 1998-1999 pour l'établissement des rapports. La section 5.4 de ce document renferme un tableau de concordance qui fait voir les liens entre l'ancienne structure par activité et la nouvelle structure par secteur d'activité.

Cette structure d'activités a été utilisée pour établir ce rapport sur le rendement de la CFP pour l'exercice terminé le 31 mars 1997. Le tableau suivant représente la structure organisationnelle correspondant à ces activités:

- programmes de dotation
- programmes des cadres de direction
- appels et enquêtes
- vérification et revue
- programmes de formation
- administration.

En 1996-1997, pour atteindre ses objectifs et remplir ses obligations, la Commission de la fonction publique s'est appuyée sur la structure d'activités suivante:

Structure d'activités en vigueur en 1996-1997

2.7 Composition des programmes et organisation

Aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la Commission canadienne des droits de la personne ne peut formuler aucune directive à l'encontre de l'application du principe du mérite ou obliger la CFP à utiliser son pouvoir discrétionnaire en ce qui concerne les décrets relatifs aux exemptions, et les règlements, et aucun tribunal ne peut rendre une décision qui aurait cet effet.

- établir et tenir des dossiers au sujet de toutes les questions susmentionnées.
- préparer un plan d'équité en matière d'emploi et assurer le suivi de sa mise en œuvre; et
- examiner les systèmes, politiques et pratiques en matière d'emploi afin de repérer les obstacles à l'emploi des personnes appartenant aux groupes désignés;
- recueillir des données et mener des analyses qui permettront de déterminer dans quelle mesure les groupes désignés sont sous-représentés;
- élaborer des politiques et des procédés propres à assurer que la représentation des groupes désignés reflète leur représentation au sein de la main-d'œuvre canadienne, et mettre en place des mesures raisonnables permettant de réaliser cet objectif;
- repérer et éliminer les obstacles à l'emploi auxquels font face les personnes appartenant à des groupes désignés;

grande importance en ce qui concerne la sélection et la nomination aux postes de la fonction publique fédérale. Les ministères et les organismes, qui agissent en vertu des pouvoirs qui leur sont délégués par la CFP, doivent lui rendre compte de leurs activités.

2.6.2 Responsabilités non exclusives

La Commission de la fonction publique est responsable de certaines fonctions qui ne sont pas de son ressort exclusif, notamment :

- la formation des cadres intermédiaires, la formation des superviseurs et la formation spécialisée;
- la formation linguistique;
- les cours et les programmes de perfectionnement;
- les vérifications portant sur certaines fonctions de gestion du personnel;
- les enquêtes au sujet des plaintes de harcèlement en milieu de travail;
- des activités particulières dans les domaines de la planification des ressources humaines, du perfectionnement et de l'orientation professionnelle à l'intention du groupe de la direction, et de la participation des groupes sous-représentés;
- l'administration de mesures spéciales et de programmes d'équité en matière d'emploi.

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique accorde par ailleurs à la Commission de la fonction publique toute la latitude nécessaire pour approuver des programmes d'équité en matière d'emploi à la demande du Conseil du Trésor ou d'un administrateur général, et pour mener ses propres activités, y compris l'exécution des programmes, de façon à favoriser l'équité en emploi dans la fonction publique. Depuis octobre 1996, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* s'applique à la fonction publique. En vertu de cette loi, la Commission partage avec le Conseil du Trésor les responsabilités d'employeur en raison des pouvoirs conférés à la Commission en matière de dotation au sein de la fonction publique.

En vertu de cette loi, ces obligations sont les suivantes:

pouvoir exclusif de faire des nominations dans tous les ministères et organismes auxquels aucun pouvoir de dotation n'a été conféré par une loi particulière. Suivant la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, les responsabilités exclusives de la Commission de la fonction publique peuvent se résumer comme suit :

- faire des nominations au sein de la fonction publique selon le principe du mérite;
- élaborer et administrer des normes et des procédés de sélection et d'évaluation s'appliquant aux nominations au sein de la fonction publique;
- mettre en œuvre un régime d'appels relatif aux nominations et un processus de recours dans le cas des mutations;
- vérifier et surveiller les activités de dotation;
- mener des enquêtes concernant les allégations d'irrégularité ou de manque d'équité en matière de dotation;
- appliquer les articles 32, 33 et 34 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, qui concernent les droits politiques des fonctionnaires;
- prévoir des exemptions à l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, ou à certaines dispositions de cette loi, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil;
- élaborer des règlements régissant les questions visées par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*;
- faire rapport au gouverneur en conseil sur les questions liées à l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*; et
- présenter un rapport annuel de ses activités au Parlement.

Trois commissaires sont investis de pouvoirs de compétence. L'un d'eux est nommé président ou présidente et agit à titre de chef de la direction. Désignés par le gouverneur en conseil pour une période de dix ans, les commissaires ont tous le statut d'administrateur général. Ensemble, ils veillent à ce que la Commission atteigne tous ses objectifs et s'acquitte de toutes ses responsabilités conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* autorise la CFP à déléguer son pouvoir exclusif de nomination aux ministères et organismes. Grâce à des ententes concernant la délégation de pouvoirs et les responsabilités en matière de dotation, la CFP confère à ces derniers un rôle et une autorité de

raffermir les capacités stratégiques de la CFP pour qu'elle puisse devenir un agent indépendant de réflexion, un innovateur, un analyste, un planificateur et un conseiller.

Renouvellement de la fonction publique: À titre de gardienne indépendante des valeurs fondamentales d'une fonction publique professionnelle et non partisane, la CFP renforcera graduellement son rôle de partenaire dans la planification et le perfectionnement des ressources humaines au sein de la fonction publique grâce à la mise au point de stratégies et d'initiatives qui permettront de gérer la réserve de talents à tous les niveaux, notamment en accordant une attention toute particulière au perfectionnement et au recrutement.

• **Surveillance du dynamisme de la fonction publique:** L'objectif consiste à surveiller et protéger l'état de santé du système, y compris le principe du mérite, les valeurs clé de l'administration publique et les résultats globaux du système de renouvellement du personnel.

• **Mécanismes de transition et mesures de soutien dans le contexte de la restructuration et de la réduction des effets de la fonction publique:** La CFP continuera à s'occuper de l'aspect humain du changement en créant, permettant et appuyant des mécanismes de transition efficaces pour assurer un traitement équitable aux fonctionnaires qui perdront leur poste.

• **Repositionnement de la Commission de la fonction publique:** Les transformations fondamentales que subit actuellement la fonction publique ont pour effet d'accroître le rythme et l'ampleur des réformes entreprises par la Commission de la fonction publique. Ces changements se superposent à une réorientation vers une organisation à caractère plus stratégique et axée sur le savoir. Au cours des prochaines années, la CFP se transformera à mesure qu'elle adoptera une nouvelle vision et un nouveau rôle.

2.6 Responsabilités

2.6.1 Responsabilités exclusives

Dans l'exécution de son mandat et de sa mission à titre d'organisme indépendant, la Commission de la fonction publique assume la responsabilité générale de l'application de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique au sein de la fonction publique fédérale. Cette loi régit divers aspects de l'emploi au sein de la fonction publique fédérale, y compris la dotation, et confère à la CFP le

- poursuivre une réflexion indépendante, innover, analyser, planifier et fournir des conseils relativement aux besoins du pays pour ce qui est d'une fonction publique fédérale hautement compétente, non partisane et représentative de la société canadienne;
- tenir un rôle de premier plan dans la gestion des ressources humaines de la fonction publique fédérale et être un partenaire clé dans la facilitation du renouvellement de la transformation de la fonction publique;
- constituer un regroupement de centres d'excellence reliés à son mandat - recrutement et sélection, formation et perfectionnement, formation linguistique, recours et revue; et
- être un modèle de pratiques de gestion des ressources humaines dans une fonction publique soumise à des contraintes.

2.4 Objectifs

- Recruter et promouvoir en fonction du mérite;
- veiller à une dotation objective, équitable et transparente;
- assurer des processus impartiaux de recours et de revue;
- fournir des programmes de formation et de perfectionnement efficaces et conformes aux besoins;
- exercer du leadership et agir avec intégrité dans la gestion des ressources humaines; et
- faire preuve de cohésion et d'efficacité au sein de l'organisme.

2.5 Priorités

Les priorités clés de la Commission de la fonction publique sont:

- **Adaptation et innovation:** Le tout premier objectif de cette priorité est d'établir, d'assurer et de renforcer l'aptitude de la fonction publique à s'adapter et à innover en mettant l'accent sur le cadre et les systèmes de renouvellement du personnel. Un autre objectif est de

2.0 Vue d'ensemble du ministère

Le mandat décrit dans ce rapport représente celui défini dans le Cadre de planification opérationnelle de la Partie III du Budget des dépenses 1996-1997. Afin d'expliquer clairement sa nouvelle orientation et d'en faciliter sa compréhension, la CFP présentera dans le rapport sur les plans et les priorités de 1998-1999, le mandat, la mission et la vision reformulés dans la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation approuvée au cours de l'été 1997.

2.1 Mandat

La Commission de la fonction publique du Canada est un organisme parlementaire responsable de la nomination de personnes qualifiées à la fonction publique, et de la prestation de certains programmes de formation et de perfectionnement, la plupart étant menés en vertu de pouvoirs délégués par le Conseil du Trésor.

2.2 Mission

Assurer que la population du Canada soit servie par une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative de la société canadienne.

2.3 Vision

- Au nom du Parlement, être le gardien objectif, équitable et indépendant du mérite, principe qui constitue l'essence même de la fonction publique professionnelle, et le gardien des valeurs de la fonction publique; Pour remplir son mandat et sa mission, la CFP s'appuie sur sa vision et ses valeurs stratégiques, lesquelles définissent son approche de la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique fédérale et sa contribution en ce domaine:

La Commission de la fonction publique (CFP), dont l'origine remonte au XIX^e siècle, a acquis sa forme moderne en 1966 après l'adoption de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Son rôle consiste à s'assurer, au nom de l'intérêt public, du respect du principe du mérite et d'une fonction publique fédérale impartiale et représentative.

Aujourd'hui, la fonction publique fédérale connaît des changements extrêmement importants destinés à répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens, à moderniser la prestation des services qu'elle offre et à augmenter sa capacité de satisfaire les besoins de la population. Intervenant important dans un environnement en évolution, la CFP a aussi entrepris de réexaminer son rôle et de repositionner sa structure, ses programmes, ses politiques et ses processus.

La CFP jouera un rôle important afin de relever les défis auxquels la fonction publique fera face à court et à moyen terme : renouvellement et restructuration de la fonction publique, et nécessité d'augmenter la représentativité des effectifs. Ces initiatives de changement sont mises en relief dans le présent *Rapport sur le rendement*, qui couvre l'exercice terminé le 31 mars 1997.

Je sais que la transformation rapide de la fonction publique fédérale nécessite des adaptations; malgré les difficultés qu'engendre cette situation, le personnel continue d'accomplir ses tâches avec efficacité, ce dont je lui suis reconnaissant. Dans ce contexte, je suis heureuse de vous remettre le présent document au nom de la Commission de la fonction publique du Canada; il expose les efforts que font les membres de la Commission pour fournir à la population canadienne les meilleurs services possibles.

Liste des tableaux

Tableau 1	Structure organisationnelle en vigueur en 1996-1997	8
Tableau 2	Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles pour l'exercice 1996-1997 par organisation et activité	30
Tableau 3	Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles pour l'exercice 1996-1997 par activité	31
Tableau 4	Dépenses prévues et réelles par activité	32
Tableau 5	Principaux engagements envers les résultats - 1997-1998	33
Tableau 6	Tableau de concordance de l'ancienne à la nouvelle structure d'activités	37
Tableau 7A	Autorisations pour 1996-1997 - Partie II du Budget des dépenses- Besoins financiers par autorisation	38
Tableau 7B	Sommaire des ressources humaines de la CFP par catégorie professionnelle	38
Tableau 8	Dépenses et recettes par article courant	39
Tableau 9	Etats de l'exploitation et de l'évolution de la situation financière du Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel	40
Tableau 10	Activité des Programmes de dotation-Processus de dotation	41
Tableau 11	Activité des Programmes de dotation-Programmes de recrutement	41
Tableau 12	Activité des Programmes des cadres de direction Activité des Appels et Enquêtes-Appels	42
Tableau 13	Activité des Appels et Enquêtes-Appels	43
Tableau 14	Activité des Appels et Enquêtes-Recours sur les mutations	44
Tableau 15	Activité des Appels et Enquêtes-Enquêtes	44
Tableau 16	Activité des Programmes de formation-Prestation de cours de langue	45
Tableau 17	Activité des Programmes de formation-Prestation de cours de formation du personnel	45

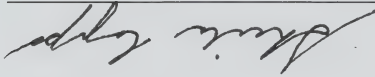
Table des matières

1.0	Message de la présidente	1
2.0	Vue d'ensemble du ministère	2
	2.1 Mandat	2
	2.2 Mission	2
	2.3 Vision	2
	2.4 Objectifs	3
	2.5 Priorités	3
	2.6 Responsabilités	4
	2.6.1 Responsabilités exclusives	4
	2.6.2 Responsabilités non exclusives	6
	2.7 Composition des programmes et organisation	7
3.0	Le rendement de la CFP en 1996-1997	9
	3.1 Principales réalisations par activité	9
	3.1.1 Programmes de dotation	9
	3.1.2 Programmes des cadres de direction	16
	3.1.3 Appels et enquêtes	17
	3.1.4 Vérification et revue	19
	3.1.5 Programmes de formation	20
	3.1.6 Administration	22
	3.2 Principaux examens	25
	3.3 Tableaux des dépenses prévues et réelles	30
4.0	Principaux engagements envers les résultats - 1997-1998	33
5.0	Renseignements supplémentaires	34
	5.1 Liste des rapports statutaires et ministériels	34
	5.2 Personnes ressources pour de plus amples renseignements	35
	5.3 Lois administrées par la Commission de la fonction publique	36
	5.4 Tableau de concordance de l'ancienne à la nouvelle structure d'activités	37
	5.5 Tableaux financiers et autres	38

Commission
de la fonction
publique
du Canada

Rapport sur le
rendement

Pour la période terminée le
31 mars 1997



L'honorable Sheila Copps
Ministre du Patrimoine canadien

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une proposition afin de répartir le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget des dépenses principal* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*. Elle a également ordonné aux 78 ministères et organismes de présenter ces rapports dans le cadre d'un projet pilote.

Cette décision découle des travaux entrepris par le Secrétaire du Conseil du Trésor et 16 ministères pilotes pour donner suite aux engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses et de moderniser la préparation de cette information. Ces démarches visant à mieux cibler les résultats et à rendre plus transparente l'information fournie au Parlement ont permis d'acquiescer à la gestion axée sur les résultats – préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et faire rapport sur les réalisations – constitue une composante de base. Les programmes du gouvernement fonctionnent dans des environnements en évolution constante. Étant donné la vogue des partenariats, la prestation de services confiée à des tiers et d'autres alliances, il faudra relever les défis de savoir à qui imputer les responsabilités dans les rapports sur les résultats. Les rapports de rendement et leur préparation doivent faire l'objet de surveillance afin de garantir qu'ils demeurent crédibles et utiles.

Ce Rapport ministériel sur le rendement répond aux engagements du gouvernement et tient compte des objectifs fixés par le Parlement d'accroître la responsabilité touchant les résultats. Il couvre la période se terminant le 31 mars 1997 et compare le rendement aux plans présentés par le ministère dans sa *Partie III du Budget des dépenses principal* de 1996-1997.

Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessiteront un travail soutenu dans toute l'administration fédérale. S'acquiescer des diverses exigences que comporte la gestion axée sur les résultats – préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et faire rapport sur les réalisations – constitue une composante de base. Les programmes du gouvernement fonctionnent dans des environnements en évolution constante. Étant donné la vogue des partenariats, la prestation de services confiée à des tiers et d'autres alliances, il faudra relever les défis de savoir à qui imputer les responsabilités dans les rapports sur les résultats. Les rapports de rendement et leur préparation doivent faire l'objet de surveillance afin de garantir qu'ils demeurent crédibles et utiles.

Le présent rapport correspond à une étape supplémentaire de ce processus permanent. Le gouvernement entend perfectionner et mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découlera de l'expérience acquise au cours des prochaines années et des précisions que les utilisateurs fourniront au fur et à mesure sur leurs besoins en information. Par exemple, la capacité de communiquer les résultats par rapport aux coûts est limitée pour le moment, bien que cet objectif demeure intact.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/kye.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Revue gouvernementale et services de qualité

Secrétaire du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier

Ottawa (Ontario) Canada

K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042 - Télécopieur : (613) 957-7044



N° de catalogue BT31-4/66-1997
0-660-60352-7

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

ou par la poste auprès du

vosre librairie local

En vente au Canada chez

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1997



Commission de la fonction publique du Canada

Pour la période
se terminant
le 31 mars 1997

Présentation améliorée des rapports
au Parlement – Document pilote

Canada

CA1
TB
-P 26

Government
Publications



Public Service Staff Relations Board

For the
period ending
March 31, 1997

Improved Reporting to Parliament —
Pilot Document

Canada

©Minister of Public Works and Government Services Canada 1997

Available in Canada through

your local booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/67-1997
0-660-60353-5



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing what was known as the *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*. It also required 78 departments and agencies to table these reports on a pilot basis.

This decision grew out of work by Treasury Board Secretariat and 16 pilot departments to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament and to modernize the preparation of this information. These undertakings, aimed at sharpening the focus on results and increasing the transparency of information provided to Parliament, are part of a broader initiative known as "Getting Government Right".

This ***Departmental Performance Report*** responds to the government's commitments and reflects the goals set by Parliament to improve accountability for results. It covers the period ending March 31, 1997 and reports performance against the plans presented in the department's *Part III of the Main Estimates* for 1996-97.

Accounting and managing for results will involve sustained work across government. Fulfilling the various requirements of results-based management – specifying expected program outcomes, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and report on achievements – is a building block process. Government programs operate in continually changing environments. With the increase in partnering, third party delivery of services and other alliances, challenges of attribution in reporting results will have to be addressed. The performance reports and their preparation must be monitored to make sure that they remain credible and useful.

This report represents one more step in this continuing process. The government intends to refine and develop both managing for results and the reporting of the results. The refinement will come from the experience acquired over the next few years and as users make their information needs more precisely known. For example, the capacity to report results against costs is limited at this time; but doing this remains a goal.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

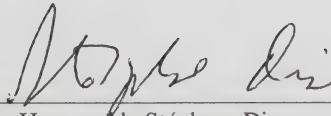
Government Review and Quality Services
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044



Public Service Staff Staff Relations Board

Performance Report

**For the
period ending
March 31, 1997**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Stéphane Dion', is positioned above a horizontal line.

The Honourable Stéphane Dion,
President of the Queen's Privy Council
for Canada and Minister of
Intergovernmental Affairs

TABLE OF CONTENTS

SECTION I: CHAIRPERSON'S MESSAGE	1
SECTION II: BOARD OVERVIEW	3
Mandate, Roles, and Responsibilities	3
Objective	3
Strategic Priorities	3
Business Line, Organization Composition, and Resource Plans	4
SECTION III: BOARD PERFORMANCE	6
A. Performance Expectations	6
Comparison of Total Planned Spending to Actual	
Expenditures, 1996-97 by Business Line	6
Board Planned versus Actual Spending by Business Line	7
Summary of Performance Expectations.....	7
B. Performance Accomplishments	8
Results Achieved against Performance Expectations	8
Performance Against Plans Presented	
in Part III of the Estimates for 1996-97.....	12
Volume of Cases	12
SECTION IV: SUPPLEMENTARY INFORMATION	15
A. Listing of Statutory and Departmental Reports	14
B. Contacts for Further Information	14
C. Financial Summary Tables	15
Summary of Voted Appropriations	15
Resources Requirements By Standard Object.....	15
Legislation Administered by Public Service Staff Relations Board	16

SECTION I: CHAIRPERSON'S MESSAGE

This year marked the 30th anniversary of the Public Service Staff Relations Board. The Public Service Staff Relations Act received Royal Assent on February 23, 1967 and became law the following March 13, granting in excess of 200,000 Canadian federal public servants the right to collective bargaining. I would like to take this opportunity to pay tribute to the quality of service that the Board has provided in the performance of its obligations over the past thirty years.

As long as the government engages employees to provide services to the public, it is appropriate and necessary to provide for the administration of its labour relations with those employees. In order for such a system to be effective, the perception of impartiality and neutrality is essential.

As an independent quasi-judicial statutory tribunal responsible for the administration of the systems of collective bargaining and grievance adjudication in the Public Service, the Board contributes an essential support function to all programs of the federal government which are provided in whole or in part by federal public servants.

A staff relations regime should not be founded on or provide a framework for a test of wills and economic strength between labour and management. The Board's objective, therefore, is to administer a system which assumes fairness and equity to government employees and to the Canadian public. It is within this context that the Board strives to provide a flexible and multi-faceted array of tools to assist the parties in the conduct of their labour relations.

The activity of the Board affects the public interest by promoting and supporting a harmonious and regulated relationship between public servants and their employers. The cost of the activity is mitigated by the overall benefit of enabling the government to provide its services with a minimum of disruption.

As a federal operation that deals only with employees of the federal government, the Board's functions cannot be re-aligned with other levels of government or with partnerships in the private sector.

The essential functions performed by the Board are non-discretionary in nature and must be provided at the request of the parties. The Board, nevertheless, recognizes that it is imperative that these functions be provided in the most cost effective manner.

Since 1992, the Board has introduced structural efficiencies by reducing the number of management and supervisory positions as well as matching resources with service levels and workload. Further operational efficiencies have been achieved through consolidation of hearing locations in major centers across Canada; implementation of a policy dealing with the granting of postponements; streamlining of the case management process and piloting an expedited hearing process. Through its action plan initiated in 1995-96 the Board has met all Program

Review targets. All of these initiatives have enabled the Board to maintain its workload at reduced costs without decreasing the level of service to its clients.

The Board will continue to seek ways of ensuring the effective and efficient use of resources while maintaining the integrity of its processes.

Yvon Tarte
Chairperson

SECTION II: BOARD OVERVIEW

Mandate, Roles, and Responsibilities

The mandate of the Public Service Staff Relations Board is to effectively and efficiently administer the systems of collective bargaining and grievance adjudication established under the Public Service Staff Relations Act and the Parliamentary Employment and Staff Relations Act, as well as certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health applicable to employees in the Public Service.

The mission of the Board is to promote and support harmonious employer/employee relations in the federal Public and Parliamentary Service.

The Board also administers the Yukon Public Service Staff Relations Act and Part 10 of the Yukon Education Act. As well, the Board provides a mediation and conciliation service to assist the parties in the resolution of their differences. This service enables many matters to be settled without resort to formal proceedings before the Board.

In addition, the Board provides physical premises and administrative support services to the National Joint Council which is an independent consultative body of representatives of employers and employees for the determination of service-wide issues that do not lend themselves to unit by unit bargaining. However, the Board has no direct involvement in the operations of the National Joint Council.

Objective

To provide the framework within which the various rights and responsibilities of participants to collective bargaining in the Public Service are to be exercised.

Strategic Priorities

In support of its mandate, and objective the Board:

- ensures that all processes are impartial and open
- ensures that quality decisions are issued expeditiously
- consults regularly with the parties to facilitate and improve its processes
- assists the parties, where possible, to resolve their own differences
- educates and informs clients and the public on its role, services and jurisprudence
- promotes a work environment that fosters the development of a knowledgeable and co-operative staff
- ensures efficient and effective use of resources

Business Line, Organization Composition, and Resource Plans

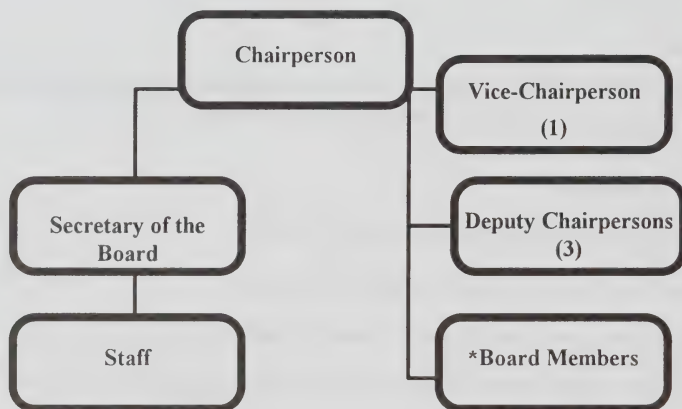
The Board has one business line: public service staff relations. It is realized by the creation of jurisprudence through the decisions of the Board and the implementation of a set of procedures to enable the employers, the bargaining agents and the employees they represent and others to exercise their rights under the Act.

The Public Service Staff Relations Act provides for a Board composed of a Chairperson, a Vice Chairperson, not less than three Deputy Chairpersons and such full-time and part-time members as the Governor in Council considers necessary to discharge the responsibilities of the Board.

The Chairperson is the Chief Executive Officer. The Secretary of the Board reports to the Chairperson and is responsible for the supervision and direction of the work and staff of the Board. The Board is responsible to Parliament through the President of the Queen's Privy Council for Canada. The Board has its offices in Ottawa.

ORGANIZATION CHART

Public Service Staff Relations Board (PSSRB)



*The number of Board members is determined by the Governor in Council.

In all Board operations the volume of work is dependent upon the demand for its services by employers, bargaining agents and individual employees. The requirement for resources is based on forecasts of the Board's workload. Predictions with respect to workload and resources are based on a review of past experience coupled with a knowledge of the economic, political and social environment in which employer/employee relationships are developing.

Ultimately, the everyday concerns of public servants normally expressed through their bargaining agents and the concerns of the Public Service employers in managing the Public Service and implementing the programs approved by the government of the day, become the factors determining the workload of the Board, both in quantity and type of dispute requiring attention. The current economic climate together with the reorganization of government operations and the general reduction in the number of employees has the potential of creating an atmosphere of uncertainty and stress in the work force. Employees in such an environment are more inclined to exercise their rights to protect their interests. This coupled with jurisprudence extending the broad parameters of human rights principles to labour relations matters have resulted in more lengthy and complex proceedings before the Board.

After a freeze of more than 5 years the resumption of collective bargaining in 1997-98 will result in increased activity in this area. The suspension of Arbitration as a means of dispute resolution and the establishment of a new process for the designation of positions deemed necessary in the interest of the safety or security of the public have increased the Board's workload. The increased workload in this area will continue at least until the end of 1998.

Our response to this environment includes:

- continuing to encourage the parties to jointly focus on a dispute before and after it is referred to the Board.
- continuing to encourage the parties to utilise where appropriate a system of expedited adjudication.
- working closely with the parties to facilitate the process of designating positions necessary in the interest of the safety or security of the public.

SECTION III: BOARD PERFORMANCE

A. Performance Expectations

Comparison of Total Planned Spending to Actual Expenditures, 1996-97 by Business Line

(\$ million)

Business Line	FTE	Operating ¹	Capital	Voted Grants and Contributions	Subtotal: Gross Voted Expenditures	Statutory Grants and Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Revenue Credited to the Vote	Total Net Expenditures
Public Service Staff Relations	60	5.6	-	-	5.6	-	5.6	-	5.6
Public Service Staff Relations	52	4.7	-	-	4.7	-	4.7	-	4.7
Totals	60	5.6	-	-	5.6	-	5.6	-	5.6
Totals	52	4.7	-	-	4.7	-	4.7	-	4.7
Other Revenues and Expenditures									-
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund									-
Cost of services provided by other departments									1.2
									1.2
Net Cost of the Program									6.8
									5.9

1. Operating includes contributions to employee benefit plans.

Note: Included in the Public Service Staff Relations Business Line is .3 M and 4 FTEs allocated to the National Joint Council Secretariat (NJC). In addition, the administrative support provided to the NJC is estimated at 174 person days.
Shaded numbers denote actual expenditures/revenues in 1996-97.

The 1996-97 expenditures are 16% or \$.9 million lower than the 1996-97 budget. This lapse is primarily due to :

- Vacant Board member positions (5 vacancies out of normal complement of 11)
- Staff turnover
- The freeze on collective bargaining
- Decrease in operating costs

For more details see Financial Summary Tables p. 16

Board Planned versus Actual Spending by Business Line

(\$ million)

Business Line	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Total Planned 1996-97	Actual 1996-97
Public Service Staff Relations	6.4	5.6	5.6	5.6	4.7

Summary of Performance Expectations

As an independent quasi-judicial statutory tribunal responsible for the administration of the systems of collective bargaining and grievance adjudication in the Public Service, the Board contributes an essential support function to all programs of the federal government which are provided in whole or in part by federal public servants. By rendering reasoned decisions in a timely manner and providing assistance to the parties, the Board contributes to fostering harmonious labour relations in the work place and minimising the possibility of labour unrest which could result in disruption in the implementation of government programs.

The following table outlines the Board's key performance expectations.

The Public Service Staff Relations Board has a budget of \$ 5,556,000	
to provide Canadians with:	to be demonstrated by:
An environment that fosters harmonious labour relations in the federal public service workplace, thereby minimizing the possibility of labour unrest which could result in the disruption in the implementation of government programs.	<ul style="list-style-type: none">* timeliness, fairness and openness of Board processes* client satisfaction* guidance to the parties* quality of Board decisions

B. Performance Accomplishments

This report is based on the Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) being developed by the Board to replace the Operational Plan Framework on which previous Part III documents were structured. Thus the activity structure described in previous Part III's becomes the Board's single business line: public service staff relations.

This section reports on results achieved against the Board's key performance expectations as outlined in the table above as well as performance against plans presented in Part III of the Estimates for 1996-97. It also gives a brief overview of the Board's volume of cases in 1996-97.

Results Achieved against Performance Expectations

The achievement of results is measured by the efficient utilisation of the Board's resources in the administration of the legislation in a manner that earns the respect of those parties and individuals who are involved in its proceedings, and that establishes and maintains the integrity of the Board.

Within this context the following are significant and meaningful performance measures:

<i>Timeliness, Fairness and Openness of Board Processes</i>

In accordance with the rules of natural justice the Board has set standards for the expeditious handling of proceedings referred to it from the initial application, complaint or reference to final disposition. Letters of acknowledgement are to be issued to clients within 2 working days from the date of receipt of an application at the Board. Cases are to be scheduled for hearing within 5 months from the date of receipt, with the exception of termination cases which are to be scheduled within 3 months of receipt. Clients are to receive a notice of hearing 30 or more days prior to the hearing date except in emergency cases where notices are issued immediately. Decisions are to be completed by Board members within 2 months after the completion of a hearing and sent to the parties concerned 1 day after being signed by the Board member. Decisions are to be made available to the general public within 2 days of release to the parties.

The following table illustrates compliance with the foregoing standards during 1996-97 (figures have been rounded to the nearest percentage point).

ACTIVITY	PERFORMANCE STANDARD	COMPLIANCE RATE
Letters of Acknowledgement	Clients issued a letter of acknowledgement within 2 working days from date of receipt at the Board.	Of the 923 cases processed by the Board 87% complied with the standard. The remaining cases were group files or incomplete which require more time to process.
Scheduling of cases not involving termination	Cases are to be scheduled within 5 months from date of receipt.	Of 470 cases randomly reviewed, 79% complied with the standard. The rate of compliance has been affected by the lack of Board members.*
Scheduling of termination cases	Cases involving termination of employment are to be scheduled within 3 months from date of receipt.	Of 70 cases involving termination of employment 34% complied with the standard, 37% were scheduled within 4 months, 17% within 5 or more months, and the remaining 12% were held pending at the request of the parties. The rate of compliance has been affected by the lack of Board members.*
Notice of Hearing	Clients are to receive Notice of Hearing 30 or more days prior to the hearing date except in emergency cases where Notices are issued immediately upon receipt.	Of 293 Notices issued 93% were within the standard. The remaining 7 % were issued at least 28 days prior to hearing.
Completion of Decisions	Decisions are to be rendered by Board members within 2 months after the hearing is completed.	Of the 363 decisions issued, 97% complied with the standard.
Issuance of Board Decisions	Board decisions are to be sent to the parties within 1 day after the decision is signed by the Member.	Of the 363 decisions issued by Board Members, 98% complied with the standard.
Issuance of Decisions to the Public	Decisions are to be made available to the general public within 2 days of release to the parties.	84% of decisions issued complied with the standard. Variance with the standard was largely due to efforts to reduce mailing costs.

* In fiscal year 96/97 the Board's complement of Board members was down from 11 to 6.

The Board monitors issues of fairness and openness through any written complaints received from its clients. During fiscal year 1996-97 ten complaints were received. One complaint dealt with Board process, and nine dealt with the timeliness of decisions of one Board member.

Client Satisfaction

While it is unlikely that both parties to an adversarial process will be pleased with its outcome, it is important that the integrity of the process itself be maintained. The Chairperson provides an opportunity for discussion of any issues that may arise with respect to Board processes through meetings and exchanges with representatives of the employers and bargaining agents.

A formal client satisfaction survey is underway and will be reported on in the fall of 1998.

Guidance to the Parties

The Board ensures that its jurisprudence is available to assist individuals, the immediate parties to collective bargaining and the staff relations community at large through the publication and distribution of its decisions. The principle vehicle is a publication issued twice yearly called *PSSRB Decisions* which contains a digest of decisions issued in the previous year. A survey of clients undertaken in 1995-96 confirmed the usefulness of the publication but identified a need to accelerate the production schedule. In 1996-97 both volumes were produced within the established 6 month timeframe.

In addition, the Board makes its decisions available through Quick Law (QL) an electronic database. Decisions of the Board are to be downloaded within 1 week of the date of official release. In 1996-97 78% of decisions were downloaded within the established timeframe. Internal processes have been reviewed and bottlenecks will be eliminated to improve performance against standards.

As well, the Board has set standards for responding to its clients. Information requests are to be responded to by letter within 3 working days and telephone inquiries returned within one working day. A review of information requests to the Board's Operations Services over a six month period during 1996-97 showed an 87% compliance rate. The compliance rate for telephone inquiries to Operations Services was 100 %.

Assistance is given to unrepresented individuals by means of a letter explaining the Board's hearing procedures to be appended to the hearing notice sent two months prior to the hearing date. A review of files of unrepresented individuals over a 6 month period during 1996-97 showed a compliance rate of 100%.

Quality of Board Decisions

A major factor in determining the quality of the decisions rendered by the Board is the degree to which they are accepted by the parties and the extent to which they are set aside on judicial review. The following chart provides a synopsis of the judicial review of Board decisions over the past five fiscal years. The figures for the last two fiscal years are not complete as not all the judicial review applications filed in those years have made their way through the Court system. The synopsis is based on the substantive decisions rendered by the Board under the *Public Service Staff Relations Act* and the *Parliamentary Employment and Staff Relations Act* and does not include decisions on matters that were settled or withdrawn.

SYNOPSIS OF APPLICATIONS FOR JUDICIAL REVIEW OF DECISIONS RENDERED IN THE FIVE FISCAL YEARS BEGINNING APRIL 1, 1992, AND ENDING MARCH 31, 1997 (Figures updated as of August 14, 1997)

	Total number of decisions rendered	Number of applications	Applications dismissed	Applications allowed	Applications withdrawn ¹	Applications pending ²	Appeals of Applications pending ³
YEAR 1 (April 1, 1992 to March 31, 1993)	185	17	6	3	8	0	0
YEAR 2 (April 1, 1993 to March 31, 1994)	193	22	11	2	9	0	0
YEAR 3 (April 1, 1994 to March 31, 1995)	162	16	9	3	4	0	0
YEAR 4 (April 1, 1995 to March 31, 1996)	134	19	10	0	2	7	2
YEAR 5 (April 1, 1996 to March 31, 1997)	131	13	2	1	0	10	1
TOTAL	805	87	38	9	23	17	3

¹ Refers to originating applications and does not include appeals withdrawn.

² Applications that have yet to be dealt with by Federal Court. Does not include appeals pending before the Federal Court of Appeal or the Supreme Court of Canada.

³ Results of appeals disposed of have been integrated into statistics in this table.

Performance Against Plans Presented in Part III of the Estimates for 1996-97

As a result of amendments to the Act in 1993, the process for designating employees, who may not strike because their duties are necessary in the interest of the safety or security of the public, was changed in three ways. First, positions rather than individual employees are to be designated. In addition, proposed positions for designation which are in dispute between the employer and bargaining agent are to be referred to a three-person Designation Review Panel, chaired by a neutral third party, which will review the positions in dispute and make non-binding recommendations to the parties. The amendments to the Act also provide for the parties to meet and attempt to settle between themselves those positions to be designated. With the recent resumption of collective bargaining this revised process is being used for the first time. This process will result in a permanent list of designated positions which can be reviewed on a yearly basis.

In 1996-97 the Board consulted extensively with the parties in an effort to facilitate the process. The parties settled the vast majority of disputed designation proposals submitted during the year; often with the assistance of a Board mediator. In the majority of cases the Designation Review Panel was not required to either be established or to meet. By the end of the 1996-97 fiscal year only one dispute had been referred to the Board for determination.

The Board has also worked closely with the parties to make the procedures for notifying incumbents of designated positions as practical and efficient as possible.

Volume of Cases

In total the Board disposed of 1364 cases during the year under review. These cases were filed under the various Acts administered by the Board and include: grievance adjudication, certification, complaints relating to unfair labour practices and collective bargaining matters.

Grievance adjudication under the *Public Service Staff Relations Act* represents the largest single component of the Board's workload. The complexity of the cases has increased for grievances relating to harassment, discrimination, and termination for incompetence and incapacity. In such cases more time is required for hearing days and decision writing.

In 1996-97 the adjudication workload totalled 1747 cases comprising 631 new cases received during the fiscal year and 1116 cases carried over from fiscal year 1995-96. Cases can be carried over for a variety of reasons including cases that were heard and were awaiting decisions at year end, were scheduled for hearing, or were held in abeyance at the request of the parties pending discussions or other decisions from the Board or the Federal and Supreme Courts. The number of adjudication cases disposed of during 1996-97 was 1112, thus leaving 635 cases carried over to 1997-98.

In 1994-95 the Board piloted an alternative system of dispute resolution called expedited adjudication. During 1996-97 this program was expanded to include an additional

bargaining agent. A total of 11 sessions of expedited adjudication hearings, each lasting no more than one day, were held resulting in the disposition of 52 cases.

SECTION IV: SUPPLEMENTARY INFORMATION

A. Listing of Statutory and Departmental Reports

- Public Service Staff Relations Board Annual Report
- Public Service Staff Relations Board Performance Report
- *Parliamentary Employment and Staff Relations Act* Annual Report
- Yukon Public Service Staff Relations Board Annual Report
- Yukon Teachers' Staff Relations Board Annual Report
- *Access to Information Act* Annual Report
- *Privacy Act* Annual Report
- Annual Management Report on Official Languages
- PSSRB Decisions (a summary of decisions of the Public Service Staff Relations Board issued twice yearly)

B. Contacts for Further Information

Public Service Staff Relations Board
C.D. Howe Building
240 Sparks Street
West Tower, 6th Floor
P.O. Box 1526, Station B
Ottawa, Canada
K1P 5V2
Tel: 990-1800

General: Fax: 990-1849
Operations Services: Fax: 990-3927
Mediation Services: Fax: 990-6685

C. Financial Summary Tables

Summary of Voted Appropriations

Authorities for 1996-97 - Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority (millions of dollars - amounts under 50 thousand dollars represented as 0.0)

Vote	(millions of dollars) Public Service Staff Relations Board	1996-97 Total Authorities ¹	1996-97 Actual
1	Operating Expenditures	5.1	4.2
(S)	Contributions to Employee benefit plans	.5	.5
Total Department		5.6	4.7

1. Main estimates plus supplementary estimates plus other authorities.

Resources Requirements By Standard Object

	1996-97 Estimates	1996-97 Actuals
Personnel		
Salaries and Wages	3.4	2.8
Contributions to employee benefit plans	0.5	0.5
	3.9	3.3
Goods and services		
Transportation and Communication	0.4	0.3
Information	0.1	0.0*
Professional and Special		
Services	0.7	0.6
Rentals	0.0**	0.0*
Purchased repair and upkeep	0.0**	0.0*
Utilities, material and supplies	0.2	0.2
Minor Capital	0.1	0.2
Other subsidies and payments	0.2	0.0*
	1.7	1.3
Total Operating Expenditures	5.6	4.7

Included in the Public Service Staff Relations Board Business Line is .3M allocated to the National Joint Council Secretariat (NJC) for fiscal year 96/97. In addition, the administrative support provided to the NJC is estimated at 174 person days.

	Estimates**	Actuals*
Information		\$48,240
Rentals	\$37,600	\$29,283
Purchased Repair, Upkeep	\$45,000	\$31,399
Other subsidies and payments		\$ 254

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

Legislation Administered by Public Service Staff Relations Board

- Public Service Staff Relations Act, R.S.C. 1985, c. P-35
- Parliamentary Employment and Staff Relations Act, R.S.C. 1985 (2d Supp.), c. 33
- Certain provisions of Part II of the Canada Labour Code, R.S.C. 1985, c. L-2
- Yukon Education Act - Part 10 - Teachers Staff Relations, S.Y. 1989-90, c. 25
- Yukon Public Service Staff Relations Act, R.S.Y. 1986, c. 142

Lois appliquées par la Commission des relations de travail dans la fonction publique

- Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, L.R.C. 1985, c. P-35
- Loi sur les relations de travail au Parlement, L.R.C. 1985 (2e supp.), c. 33
- Certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail, L.R.C. 1985, c. L-2
- Loi sur l'éducation du Yukon - Partie 10 - Relations de travail avec les enseignants du Yukon, L.Y. 1989-1990, c. 25
- Loi sur les relations de travail dans la fonction publique du Yukon, L.R.Y. 1986, c. 142

C. Tableaux financiers récapitulatifs

Sommaire des crédits approuvés

Autorisations pour 1996-1997 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation (millions de dollars - les montants inférieurs à 50 000 \$ sont représentés par 0,0)

Crédit (millions de dollars)		Commission des relations de travail dans la fonction publique	
Autorisations totales ¹		1996-1997	
Réel		1996-1997	
1	Dépenses de fonctionnement	5,1	4,2
S	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	0,5	0,5
Total pour la Commission		5,6	4,7

1. Budget des dépenses principal plus Budget des dépenses supplémentaire plus autres autorisations.

Besoins financiers par article courant

Personnel		Budget des dépenses	
		1996-1997	
		Réel	
Traitements et salaires		3,4	2,8
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés		0,5	0,5
Biens et services		3,9	3,3
Transport et communications		0,4	0,3
Information		0,1	0,0*
Services professionnels et spéciaux		0,7	0,6
Locations		0,0**	0,0*
Achats de services, de réparation et d'entretien		0,0**	0,0*
Services publics, fournitures et approvisionnement		0,2	0,2
Dépenses en capital secondaire		0,1	0,2
Autres subventions et paiements		0,2	0,0*
Total des dépenses de fonctionnement		1,7	1,3
		5,6	4,7

Sont compris dans l'activité d'administration des relations de travail 0,3 million de dollars alloué au Secréariat du Conseil national mixte (CNM) pour l'exercice 1996-1997. En outre, le soutien administratif offert au CNM est évalué à 174 jours-personnes.

Budget des dépenses **		Réel*	
Information		48 240 \$	
Locations		37 600 \$	
Achats de services, de réparation et d'entretien		45 000 \$	
Autres subventions et paiements		31 399 \$	
		254 \$	

Comme les chiffres sont arrondis, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme des éléments.

A. Liste des rapports exigés par la loi et des rapports ministériels

- Rapport annuel de la Commission des relations de travail dans la fonction publique
- Rapport de rendement de la Commission des relations de travail dans la fonction publique
- Rapport annuel sur la *Loi sur les relations de travail au Parlement*
- Yukon Public Service Staff Relations Board Annual Report
- Yukon Teachers' Staff Relations Board Annual Report
- Rapport annuel sur la *Loi sur l'accès à l'information*
- Rapport annuel sur la *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- Rapport annuel de gestion en matières de langues officielles
- Recueil des décisions de la CRTFP (un résumé des décisions de la Commission des relations de travail dans la fonction publique publié deux fois par année)

B. Personnes-ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires

Commission des relations de travail dans la fonction publique
Immeuble C. D. Howe
240, rue Sparks
Tour ouest, 6^e étage
C.P. 1526, succursale B
Ottawa, Canada
K1P 5V2
Téléphone : 990-1800

Renseignements généraux :
Services administratifs :
Services de médiation :
Télécopieur : 990-1849
Télécopieur : 990-3927
Télécopieur : 990-6685

1996-1997, 1 112 affaires d'arbitrage de grief ont été réglées et par conséquent 635 affaires ont été reportées à l'exercice 1997-1998.

En 1994-1995, la Commission a mis à l'essai un autre système de règlement des différends appelé l'arbitrage de griefs accéléré. En 1996-1997, un autre agent négociateur s'est ajouté à ce programme. Onze séances d'arbitrage accéléré, chacune ayant duré tout au plus une journée, ont eu lieu et ont permis de régler 52 affaires.

Rendement par rapport au plan des dépenses présenté à la partie III du Budget des dépenses de 1996-1997

Par suite des modifications apportées à la Loi en 1993, le processus de désignation des fonctionnaires qui ne peuvent pas participer à une grève parce que leurs tâches sont nécessaires à la sécurité du public a été modifié de trois façons. D'abord, ce sont les postes plutôt que les fonctionnaires eux-mêmes qui doivent être désignés. De plus, les postes proposés que l'employeur et l'agent négociateur contestent doivent être envoyés à un comité d'examen constitué de trois personnes, présidé par un tiers neutre, qui étudiera les postes contestés et adressera ses recommandations non obligatoires aux parties. Les modifications apportées à la Loi prévoient également que les parties pourront se rencontrer en vue d'essayer de régler leurs différends concernant les postes à désigner. Avec la reprise de la négociation, ce tout nouveau processus sera utilisé pour la première fois. Il permettra d'établir une liste permanente des postes désignés qui peut être révisée tous les ans.

En 1996-1997, la Commission a tenu des consultations approfondies avec les parties en vue de faciliter le processus. Les parties se sont entendues sur la vaste majorité des propositions de désignation de postes contestées au cours de l'année, souvent avec l'aide d'un médiateur de la Commission. Dans la majorité des cas, il n'a pas été nécessaire d'établir un comité d'examen ou celui-ci n'a pas eu à se réunir. À la fin de l'exercice 1996-1997, un seul cas contesté avait été renvoyé à la Commission.

La Commission a également travaillé en étroite collaboration avec les parties en vue de rendre les procédures de notification des titulaires des postes désignés aussi pratiques et efficaces que possible.

Volume des affaires

Au total, la Commission a réglé 1 364 affaires au cours de l'année visée par le rapport. Ces affaires ont été déposées aux termes de diverses lois appliquées par la Commission et comprennent : l'arbitrage des griefs, l'accréditation, les plaintes concernant des pratiques déloyales de travail et des questions de négociation collective.

L'arbitrage de griefs aux termes de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* représente le gros de la charge de travail de la Commission. La complexité des affaires s'est accrue pour ce qui est des griefs de harcèlement, de discrimination et de licenciement pour incompétence et incapacité. Dans de tels cas, les audiences durent plus longtemps et il faut plus de temps pour rédiger les décisions.

En 1996-1997, 1 747 griefs ont été renvoyés à l'arbitrage, 631 d'entre eux étaient de nouveaux dossiers reçus au cours de l'exercice, et les 1 116 autres étaient des dossiers de l'exercice de 1995-1996. Les affaires peuvent être reportées d'une année à l'autre pour diverses raisons, notamment lorsqu'il s'agit d'affaires entendues et dont la décision n'est pas rendue à la fin de l'année, d'affaires mises au rôle ou d'affaires en suspens à la demande des parties parce qu'elles désirent poursuivre leurs discussions ou qu'elles attendent que la Commission ou les cours fédérales et suprême se prononcent sur une autre affaire. En

L'un des principaux indicateurs de la qualité des décisions rendues par la Commission est leur degré d'acceptation par les parties et le nombre de celles qui sont confirmées à l'issue d'une révision judiciaire. Le tableau ci-dessous présente un synopsis des décisions de la Commission qui ont fait l'objet d'une révision judiciaire au cours des cinq derniers exercices. Les chiffres des deux derniers exercices sont incomplets du fait que les demandes de révision judiciaire déposées au cours de ces années n'ont pas toutes été tranchées par les tribunaux. Le synopsis a été établi à partir des décisions de fond rendues par la Commission aux termes de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et de la *Loi sur les relations de travail au Parlement*. Il ne comprend pas les décisions relatives aux affaires pour lesquelles un règlement est intervenu ou qui ont été retirées.

Qualité des décisions de la Commission

SYNOPSIS DES DEMANDES DE RÉVISION JUDICIAIRE
DES DÉCISIONS RENDUES
AU COURS DES CINQ EXERCICES FINANCIERS
COMMENÇANT LE 1^{er} AVRIL 1992 ET SE TERMINANT
LE 31 MARS 1997
(Chiffres mis à jour au 14 août 1997)

	ANNÉE 1 (1 ^{er} avril 1992 au 31 mars 1993)	ANNÉE 2 (1 ^{er} avril 1993 au 31 mars 1994)	ANNÉE 3 (1 ^{er} avril 1994 au 31 mars 1995)	ANNÉE 4 (1 ^{er} avril 1995 au 31 mars 1996)	ANNÉE 5 (1 ^{er} avril 1996 au 31 mars 1997)	TOTAL
Nombre total de décisions rendues	185	193	162	134	131	805
Nombre de demandes	17	22	16	19	13	87
Demandes régleres	6	11	9	10	2	38
Demandes accueillies	3	2	3	0	1	9
Demandes retirées ¹	8	9	4	2	0	23
Demandes en suspens ²	0	0	0	7	10	17
Appel des demandes en suspens ³	0	0	0	2	1	3

¹ Désigne les demandes originales et ne comprend pas les appels qui ont été retirés.
² Les demandes sur lesquelles la Cour fédérale n'a pas encore statué. N'inclut pas les appels en attente devant la Cour d'appel fédérale ou la Cour suprême du Canada.
³ Les résultats des appels réglés sont présentés sous forme de statistiques dans le tableau.

La Commission vérifie les questions d'équité et de transparence au moyen de plaintes écrites reçues de la clientèle. Elle en a reçu dix au cours de l'exercice 1996-1997. L'une d'elles portait sur le processus de la Commission et neuf, sur le temps qu'il a fallu à un commissaire pour communiquer ses décisions.

Satisfaction de la clientèle

Bien qu'il soit peu probable que les deux parties à un processus accusatoire soient satisfaites des résultats, il est important que l'intégrité du processus soit maintenue. Le président favorise la discussion de toute question que les processus de la Commission sont susceptibles de susciter en organisant des réunions et échanges avec les représentants des employeurs et des agents négociateurs.

Un sondage officiel sur la satisfaction de la clientèle est en cours et fera l'objet d'un rapport à l'automne de 1998.

Aide aux parties

La Commission s'assure que sa jurisprudence est mise à la disposition des particuliers, des parties à la négociation collective et des professionnels des relations de travail en publiant et en distribuant ses décisions. Le moyen principal est la publication, deux fois par année, du *Recueil des décisions de la CRTFP* qui contient un résumé des décisions rendues l'année précédente. Un sondage effectué auprès de la clientèle en 1995-1996 a confirmé l'utilité de la publication, mais il a permis de déterminer qu'il fallait en accélérer la production. En 1996-1997, les deux volumes ont été produits dans le délai de six mois prévu.

Les décisions de la Commission sont aussi disponibles au moyen de Quick Law (QL), une base de données électroniques. Elles sont téléchargées dans la semaine suivant la date de leur diffusion officielle. En 1996-1997, 98 % des décisions ont été téléchargées dans le délai prévu. Les processus internes ont été revus et les goulots d'étranglement seront éliminés en vue d'améliorer le rendement par rapport aux normes établies.

De même, la Commission a établi des normes pour répondre à sa clientèle. Elle doit répondre aux demandes de renseignements écrits dans les trois jours ouvrables et aux demandes téléphoniques dans un jour ouvrable. Un examen des demandes de renseignements adressées aux Services administratifs de la Commission sur une période de six mois en 1996-1997 a indiqué un taux de conformité de 87 %. Dans le cas des renseignements téléphoniques, le taux de conformité était de 100 %.

La Commission aide également les particuliers non représentés en joignant à l'avis d'audience envoyé deux mois avant la date de l'audience une lettre leur expliquant ses procédures. Un examen des dossiers des particuliers non représentés sur une période de six mois en 1996-1997 a indiqué un taux de conformité de 100 %.

Le tableau illustre la conformité aux normes ci-dessus en 1996-1997 (les chiffres sont arrondis au pourcentage le plus près).

ACTIVITÉ	NORME DE RENDEMENT	CONFORMITÉ
Accusés de réception	Accusés de réception envoyés à la clientèle dans les deux jours ouvrables suivant la date de réception à la Commission.	Des 923 affaires traitées par la Commission, 87 % ont respecté la norme. Les autres affaires dont le traitement a nécessité plus de temps.
Mise au rôle des affaires, à l'exclusion des licenciements	Dans les cinq mois de la date de réception.	Des 470 affaires examinées au hasard, 79 % respectaient la norme.
Mise au rôle des affaires de licenciement	Les affaires de licenciement doivent être mises au rôle dans les trois mois de la date de réception.	Des 70 affaires concernant des licenciements qui ont été traitées, 34 % ont respecté la norme, 37 % ont été mises au rôle dans les quatre mois, 17 % dans les cinq mois ou davantage, et 12 % ont été gardées en suspens à la demande des parties.
		Le taux de conformité a été moindre à cause du manque de commissaires. *
Avis d'audience	La clientèle doit recevoir l'avis d'audience au moins 30 jours avant la date d'audience sauf en cas d'urgence où les avis doivent être envoyés dès réception.	Des 293 avis envoyés, 93 % ont respecté la norme. Les 7 % restants ont été envoyés au moins 28 jours avant l'audience.
Rédaction des décisions	Les décisions doivent être rédigées par les commissaires dans les deux mois qui suivent l'audience.	Des 363 décisions rendues, 97 % ont respecté la norme.
Communication des décisions de la Commission	Les décisions de la Commission doivent être envoyées aux parties au plus tard 24 heures après leur signature par le commissaire.	Des 363 décisions envoyées par des commissaires, 98 % ont respecté la norme.
Diffusion des décisions à la population	Les décisions doivent être mises à la disposition de la population dans les deux jours de leur envoi aux parties.	84 % des décisions rendues respectaient la norme. Les écarts sont essentiellement dus aux efforts visant à réduire les frais de poste.

* Au cours de l'exercice 1996-1997, le nombre de commissaires est passé de 11 à 6.

B. Réalisations en matière de rendement

Le présent rapport s'appuie sur la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) qu'élabore actuellement la Commission pour remplacer le Cadre du plan opérationnel dont s'inspirait auparavant les documents de la partie III. Par conséquent, la structure d'activité décrite dans l'ancienne partie III devient l'unique activité de la Commission à savoir, les Relations de travail dans la fonction publique.

La présente partie fait état des résultats atteints par rapport aux attentes clés en matière de rendement à l'égard de la Commission qui sont décrites dans le tableau ci-dessus ainsi que le rendement par rapport aux plans présentés à la partie III du Budget des dépenses de 1996-1997. Elle donne également un aperçu du volume des dossiers traités par la Commission en 1996-1997.

Résultats atteints par rapport aux attentes en matière de rendement

L'atteinte des résultats est fonction de l'efficacité avec laquelle la Commission applique les lois de façon à se mériter le respect des parties et des particuliers qui interviennent dans ses procédures, et à établir ainsi qu'à maintenir son intégrité.

Dans ce contexte, les éléments suivants sont des mesures significatives et valables du rendement :

Rapidité, équité et transparence des processus de la Commission

Conformément aux règles de la justice naturelle, la Commission a adopté des normes visant à traiter le plus rapidement possible les dossiers qui lui sont renvoyés à partir du dépôt de la demande, de la plainte ou du renvoi jusqu'au règlement définitif. Des accusés de réception sont envoyés à la clientèle dans les deux jours ouvrables suivant la date de réception d'une demande à la Commission. Les affaires doivent être mises au rôle dans les cinq mois suivant la date de leur réception à l'exception des affaires de licenciement qui doivent être mises au rôle dans les trois mois suivant la réception de la demande. La clientèle doit être avisée de la tenue d'une audience au moins 30 jours avant la date de l'audience, sauf en cas d'urgence alors que les avis sont émis immédiatement. Les décisions doivent être rédigées par les commissaires au plus tard deux mois après la fin d'une audience et être envoyées aux parties intéressées dans les 24 heures suivant leur signature par le commissaire. Les décisions doivent être mises à la disposition du grand public dans les deux jours suivant leur diffusion aux parties.

Dépenses de la Commission prévues et réelles par secteur d'activité

(millions de dollars)

Activité	Réelles 1993-1994	Réelles 1994-1995	Réelles 1995-1996	Total prév 1996-1997	Relations de travail dans la fonction publique
	6,4	5,6	5,6	5,6	4,7

Résumé des attentes en matière de rendement

En tant que tribunal quasi judiciaire responsable de l'administration des régimes de négociation collective et d'arbitrage des griefs dans la fonction publique, la Commission joue un rôle de soutien essentiel relativement à tous les programmes du gouvernement fédéral qui sont exécutés en totalité ou en partie par des fonctionnaires. En publiant des décisions motivées en temps opportun et en venant en aide aux parties, la Commission contribue à favoriser des relations de travail harmonieuses et à réduire au minimum les possibilités de conflits susceptibles de perturber la mise en oeuvre des programmes gouvernementaux.

Le tableau suivant décrit les attentes clés en matière de rendement à l'égard de la CRTFP.

La Commission des relations de travail dans la fonction publique a un budget de 5 556 000 \$

pour fournir aux Canadiens :	démontré par :
Un cadre de vie qui favorise des relations de travail harmonieuses dans les différents lieux de travail de la fonction publique fédérale de manière à réduire au minimum les possibilités de conflits de travail susceptibles de perturber la mise en oeuvre des programmes gouvernementaux.	<ul style="list-style-type: none"> * la rapidité, l'équité et la transparence des processus de la Commission * la satisfaction de la clientèle * l'aide apportée aux parties * la qualité des décisions de la Commission

PARTIE III : RÉALISATIONS DE LA COMMISSION

A. Attentes en matière de rendement

Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles, 1996-1997, par secteur d'activité (millions de dollars)

Activité	ETP	Frais de fonctionnement	Dépenses en capital	Subventions et contre-buttes	Sous-total : Dépenses totales	Subventions et contre-buttes législatives	Dépenses totales	Moins : Recettes à valoir sur le crédit	Dépenses nettes totales
Relations dans la fonction publique	60	5,6	-	-	5,6	-	5,6	-	5,6
Relations de travail dans la fonction publique	52	4,7	-	-	4,7	-	4,7	-	4,7
Totaux	60	5,6	-	-	5,6	-	5,6	-	5,6
Totaux	52	4,7	-	-	4,7	-	4,7	-	4,7
Autres recettes et dépenses									
Recettes à valoir sur le trésor	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des services fournis par d'autres ministères	1,2	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût net du programme	1,2	-	-	-	-	-	-	-	-
	6,8	-	-	-	-	-	-	-	-
	5,9	-	-	-	-	-	-	-	-

1. Incluent les cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés

Nota : Sont compris dans l'activité d'administration des relations de travail 0,3 million de dollars et quatre ETP alloués au Secrétaire du Conseil national mixte (CNM) pour l'exercice 1996-1997. En outre, le soutien administratif offert au CNM est évalué à 174 jours-personnes. Les chiffres ombres indiquent les dépenses/recettes réelles en 1996-1997.

Les dépenses de 1996-1997 ont été réduites de 16 % ou de 0,9 million de dollars par rapport au budget de 1996-1997. Cette baisse tient principalement à ceci :

- le nombre de postes de commissaires libres (5 sur un effectif habituel de 11)
- le roulement du personnel
- le gel de la négociation collective
- la diminution des dépenses de fonctionnement

Les détails figurent dans les tableaux financiers récapitulatifs à la page 16.

Dans tous les domaines du secteur d'activité de la Commission, la charge de travail est tributaire des demandes que lui adressent les employeurs, les agents négociateurs et les fonctionnaires. Ses besoins en matière de ressources sont fonction de ses prévisions de la charge de travail. Ses projections à cet égard et à l'égard des ressources nécessaires sont fondées sur sa propre expérience conjuguée à une connaissance du contexte économique, politique et social dans lequel évoluent les relations employeur-employés.

En définitive, ce sont les préoccupations quotidiennes des fonctionnaires exprimées par leurs agents négociateurs et les programmes approuvés par le gouvernement qui déterminent la charge de travail de la Commission, pour ce qui est tant de la quantité que du type des litiges à régler. La conjoncture économique actuelle conjuguée à la réorganisation de l'appareil gouvernemental et à la réduction générale des effectifs risque de créer incertitude et tension parmi les employés. Dans ces conditions, les fonctionnaires sont plus enclins à exercer leurs droits pour protéger leurs intérêts. Si l'on ajoute à cela la jurisprudence récente qui applique dorénavant aux relations de travail les paramètres généraux des principes des droits de la personne, la Commission a dû statuer sur des affaires plus longues et plus complexes.

Après une interruption de plus de cinq ans, la reprise des négociations collectives en 1997-1998 entraînera une augmentation des activités dans ce secteur. La suspension de l'arbitrage comme moyen de règlement des différends et l'adoption d'un nouveau processus de désignation des postes jugés nécessaires à la sécurité du public ont augmenté la charge de travail de la Commission. L'augmentation de la charge de travail dans ce secteur se poursuivra au moins jusqu'à la fin de 1998.

Voici, dans ces conditions, comment réagit la Commission :

- elle continue d'encourager les parties à étudier ensemble un différend avant et après qu'il a été soumis à la Commission;
- elle continue d'encourager les parties à utiliser, le cas échéant, un système d'arbitrage accéléré des griefs;
- elle travaille en étroite collaboration avec les parties afin de faciliter le processus de désignation des postes jugés nécessaires à la sécurité du public.

Secteur d'activité, organisation et plans de ressources

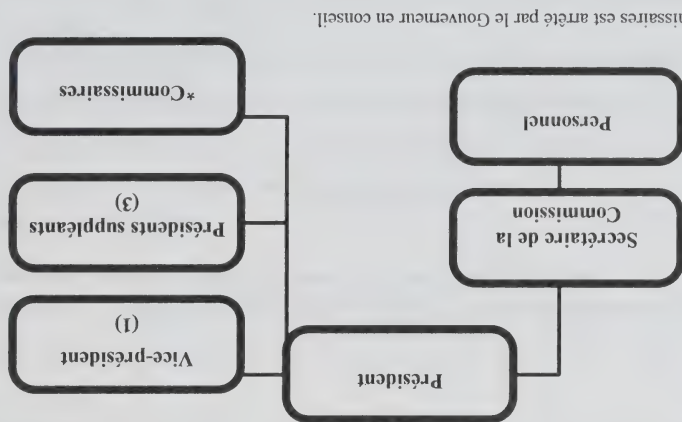
La Commission n'a qu'un seul secteur d'activité et de service : les relations de travail dans la fonction publique. Il lui incombe d'établir la jurisprudence au moyen de ses décisions et de mettre en oeuvre une série de procédures qui permettent aux employeurs, agents négociateurs et fonctionnaires qu'ils représentent et d'autres d'exercer leurs droits aux termes de la Loi.

Aux termes de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, la Commission doit être composée d'un président, d'un vice-président, d'au moins trois présidents suppléants et d'autant de commissaires à temps plein et à temps partiel que le Gouverneur en conseil estime nécessaires à son fonctionnement.

Le président est le premier dirigeant de la Commission. Le secrétaire de la Commission relève du président et est chargé de superviser et de diriger le travail et le personnel de la Commission. Cette dernière rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du président du Conseil privé de la Reine pour le Canada. La Commission a son siège à Ottawa.

ORGANIGRAMME

Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP)



*Le nombre des commissaires est arrêté par le Gouverneur en conseil.

Mandat, rôles et responsabilités

La Commission des relations de travail dans la fonction publique a pour mandat d'administrer de façon efficace et efficiente les régimes de la négociation collective et de l'arbitrage de griefs établis en vertu de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et la Loi sur les relations de travail au Parlement, ainsi que certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail portant sur la sécurité au travail qui s'appliquent aux fonctionnaires fédéraux.

La Commission a pour mission de favoriser des relations de travail harmonieuses entre employés et employés dans la fonction publique fédérale et au Parlement.

La Commission applique, de plus, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique du Yukon et la partie 10 de la Loi sur l'éducation du Yukon. Par ailleurs, elle fournit des services de médiation et de conciliation pour aider les parties à régler leurs différends. Grâce à ce service, il est possible de régler de nombreuses questions sans entamer de procédures officielles devant la Commission.

En outre, la Commission fournit des locaux et assure des services administratifs au Conseil national mixte, un organisme consultatif indépendant composé de représentants des employeurs et des employés qui a pour rôle de régler des questions touchant l'ensemble de la fonction publique qui ne peuvent être résolues dans le cadre des négociations unitaire par unité. Cependant, la Commission ne joue aucun rôle direct dans le fonctionnement du Conseil national mixte.

Objectif

Administrer un régime dans le cadre duquel les droits et responsabilités des parties aux négociations collectives dans la fonction publique doivent s'exercer.

Priorités stratégiques

À l'appui de son mandat et de ses objectifs, la Commission :

- s'assure que tous les processus sont impartiaux et transparents
- s'assure que des décisions de qualité sont rendues promptement
- consulte périodiquement les parties afin d'améliorer ses processus et leur en faciliter l'accès
- aide les parties, dans la mesure du possible, à régler leurs différends
- renseigne et informe sa clientèle et la population au sujet de son rôle, ses services et sa jurisprudence
- crée un environnement de travail propice au développement d'un effectif compétent et coopérant
- voit à l'utilisation efficace de ses ressources.

des programmes. Toutes ces initiatives ont permis à la Commission de gérer sa charge de travail à moindre coût, sans nuire au service à la clientèle.

La Commission continuera de chercher des moyens d'utiliser les ressources de manière efficace et efficiente tout en maintenant l'intégrité de ses processus.

Le président,

Yvon Tarte

Cette année a marqué le 30^e anniversaire de la Commission des relations de travail dans la fonction publique. La Loi sur les relations de travail dans la fonction publique a reçu la sanction royale le 23 février 1967 et est entrée en vigueur le 13 mars suivant accordant à plus de 200 000 fonctionnaires fédéraux au Canada le droit de négocier collectivement. Je profite de l'occasion pour souligner la qualité des services rendus par la Commission dans l'exécution de ses obligations au cours des trente dernières années.

Tant et aussi longtemps que le gouvernement engagera des employés pour fournir des services au public, il sera nécessaire et pertinent qu'il veille à la gestion de ses relations de travail avec ces employés. Or, pour qu'un tel système soit efficace, il est primordial qu'il soit perçu comme étant impartial et neutre.

En tant que tribunal quasi judiciaire indépendant établi par une loi et chargé de l'administration des régimes de négociation collective et de l'arbitrage des griefs dans la fonction publique la Commission joue un rôle de soutien essentiel relativement à tous les programmes du gouvernement fédéral qui sont exécutés entièrement ou en partie par des fonctionnaires fédéraux.

Un régime des relations de travail ne doit pas reposer sur un rapport de forces, sur le plan économique, entre syndicats et employés. La Commission vise donc à administrer un régime qui soit équilibrable envers les fonctionnaires fédéraux et envers le public canadien. C'est dans cette optique qu'elle s'efforce de proposer tout un éventail de moyens souples et polyvalents qui aident les parties dans leurs relations de travail.

L'activité de la Commission a une incidence sur l'intérêt public en favorisant des relations harmonieuses et réglées entre les fonctionnaires et leurs employeurs. Le coût de cette activité est atténuée par l'avantage global que le gouvernement en retire en ceci qu'il peut fournir ses services avec un minimum de perturbations.

La Commission étant un organisme fédéral s'occupant uniquement des employés du gouvernement, il est impossible d'en faire coïncider les fonctions avec celles d'autres paliers de gouvernement ou du secteur privé.

Les fonctions essentielles de la Commission sont vitales de par leur nature et doivent être exécutées à la demande des parties. La Commission reconnaît toutefois qu'il est impératif de le faire de la manière la plus rentable possible.

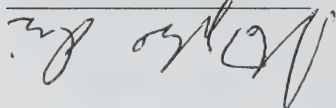
Depuis 1992, la Commission s'emploie à réaliser des économies structurelles. Elle a ainsi réduit le nombre de postes de gestion et de supervision et assorti les ressources aux niveaux de service et au volume de travail. D'autres économies ont été réalisées sur le plan opérationnel en regroupant des audiences au même endroit dans les grands centres urbains canadiens, en mettant en oeuvre une politique sur les ajournements, en simplifiant le processus de traitement des affaires et en mettant à l'essai un processus d'arbitrage de griefs accéléré. Grâce au plan d'action mis en oeuvre en 1995-1996, la Commission a atteint tous les objectifs de l'examen

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I : MESSAGE DU PRÉSIDENT	1
PARTIE II : APERÇU DE LA COMMISSION	3
Mandat, rôles et responsabilités	3
Objectif	3
Priorités stratégiques	3
Secteur d'activité, organisation et plans de ressources	4
PARTIE III : RÉALISATIONS DE LA COMMISSION	6
A. Attentes en matière de rendement	6
Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles, 1996-1997, par secteur d'activité	6
Dépenses de la Commission prévues et réelles par secteur d'activité	7
Résumé des attentes en matière de rendement	7
B. Réalisations en matière de rendement	8
Résultats atteints par rapport aux attentes en matière de rendement	9
Rendement par rapport au plan des dépenses présenté à la partie III du Budget des dépenses de 1996-1997	13
Volume des affaires	14
PARTIE IV : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	14
A. Liste des rapports exigés par la loi et des rapports ministériels	14
B. Personnes-ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires	14
C. Tableaux financiers récapitulatifs	15
Sommaire des crédits approuvés	15
Besoins financiers par autorisation	16
Lois appliquées par la Commission des relations de travail dans la fonction publique	16

Commission des relations de travail dans la fonction publique Rapport de rendement

Pour la
période se terminant
le 31 mars 1997



L'honorable Stéphane Dion,
président du Conseil privé
de la Reine pour le Canada
et ministre des Affaires
intergouvernementales

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une proposition afin de répartir le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget des dépenses principal* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*. Elle a également ordonné aux 78 ministères et organismes de présenter ces rapports dans le cadre d'un projet pilote.

Cette décision découle des travaux entrepris par le Secréariat du Conseil du Trésor et 16 ministères pilotes pour donner suite aux engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses et de moderniser la préparation de cette information. Ces démarches visant à mieux cibler les résultats et à rendre plus transparente l'information fournie au Parlement s'insèrent dans une initiative plus vaste intitulée "Repenser le rôle de l'État".

Ce *Rapport ministériel sur le rendement* répond aux engagements du gouvernement et tient compte des objectifs fixés par le Parlement d'accroître la responsabilité touchant les résultats. Il couvre la période se terminant le 31 mars 1997 et compare le rendement aux plans présentés par le ministère dans sa *Partie III du Budget des dépenses principal* de 1996-1997. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessiteront un travail soutenu dans toute l'administration fédérale. S'acquitter des diverses exigences que comporte la gestion axée sur les résultats – préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et faire rapport sur les réalisations – constitue une composante de base. Les programmes du gouvernement fonctionnent dans des environnements en évolution constante. Étant donné la vogue des partenariats, la prestation de services confiée à des tiers et d'autres alliances, il faudra relever les défis de savoir à qui imputer les responsabilités dans les rapports sur les résultats. Les rapports de rendement et leur préparation doivent faire l'objet de surveillance afin de garantir qu'ils demeurent crédibles et utiles.

Le présent rapport correspond à une étape supplémentaire de ce processus permanent. Le gouvernement entend perfectionner et mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découlera de l'expérience acquise au cours des prochaines années et des précisions que les utilisateurs fourniront au fur et à mesure sur leurs besoins en information. Par exemple, la capacité de communiquer les résultats par rapport aux coûts est limitée pour le moment, bien que cet objectif demeure intact.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secréariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/Key.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Revue gouvernementale et services de qualité
Secrétariat du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042 - Télécopieur : (613) 957-7044



N° de catalogue BT31-4/67-1997
0-660-60353-5

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

ou par la poste auprès du

vosre librairie local

En vente au Canada chez

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1997



Commission des relations de travail dans la fonction publique

Pour la période
se terminant
le 31 mars 1997

Présentation améliorée des rapports
au Parlement – Document pilote

Canada

